

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“Gestión de Riesgo Empresarial. Análisis crítico sobre su
aplicación en las empresas chilenas de acuerdo al informe
COSO ERM”**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de
Licenciado en Sistema de Información Financiera y Control de Gestión.**

**Tesistas: Macarena Andrea Quiroz Ferrari
Marcela Paola Suazo Contreras**

Profesor Guía: Guillermo Patricio Rebolledo Sánchez

VALPARAÍSO, Diciembre 2008

ÍNDICE

Páginas

RESUMEN	1
MARCO TEORICO	
1.-ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1.- Fundamentos de la Gestión de Riesgo Empresarial.....	3
1.2.-Evolución e Impacto de la Gestión de Riesgo Empresarial.....	4
1.3.- Relación entre la Gestión del Riesgo Empresarial (COSO ERM) y el Control Interno - Marco Integrado (COSO I).....	5
2.-GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL.....	6
2.1.- Gestión del Riesgo.....	6
2.2.-Riesgo.....	7
3.- INFORME COSO ERM, GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL.....	7
3.1.-Objetivos de la Gestión de Riesgo Empresarial.....	9
3.2.- Importancia y beneficios de la Gestión del Riesgo Empresarial.....	10
3.2.1.- Beneficio de la Gestión del Riesgo Empresarial.....	10
3.3.- Componentes de la Gestión del Riesgo Empresarial.....	12
3.3.1.- Ambiente de Control o Entorno Interno.....	13
3.3.2.- Establecimiento de Objetivos.....	17
3.3.2.1.- Objetivos Estratégicos.....	18
3.3.2.2.- Objetivos Relacionados.....	18
3.3.2.2.1.- Categorías de Objetivos Relacionados.....	18
3.3.3.- Identificación de Eventos.....	20
3.3.4.- Evaluación de Riesgo.....	23
3.3.4.1.- Técnicas de Evaluación.....	24
3.3.5.- Respuesta al Riesgo.....	25
3.3.5.1.- Perspectiva de Cartera de Riesgo.....	26
3.3.6.- Actividades de Control.....	27
3.3.6.1.- Tipos de Actividades de Control.....	28
3.3.7.- Información y Comunicación.....	30
3.3.8.- Monitoreo (Supervisión – Vigilancia).....	31
3.3.9.- Relación entre Objetivos y Componentes.....	32
4.- ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	33
4.1.- Personal de la Entidad.....	33
4.2.- Comité de Auditoría.....	34

4.2.1.- Principios Básicos para los Comités de Auditoría.....	34
4.3.- Comité de Riesgos.....	36
4.3.1.- Objetivos del Comité de Riesgos.....	36
4.3.2.- Responsabilidad del Comité de Riesgos.....	37
4.3.3.- Materialidad y Enfoque.....	38
4.4.- Dirección.....	38
4.5.- Gerencia.....	39
4.6.- Auditores Internos.....	40
4.7.- Auditores Externos.....	40
5.- LIMITACIONES DEL ERM.....	40
6.- CONTROL DE GESTIÓN.....	41
6.1.- Perspectiva del Control de Gestión.....	41
6.1.1.- Perspectiva Limitada de Control.....	41
6.1.2.- Perspectiva Amplia de Control.....	42
6.2.- Definición de Control de Gestión.....	42
6.2.1.- Control.....	42
6.2.2.- Gestión.....	42
6.2.3.- Gestionar.....	43
6.2.4.- Consideraciones Generales sobre Control de Gestión.....	43
6.2.5.- Objetivo Central de Control de Gestión.....	44
6.2.6.- Herramientas o Instrumentos de Control de Gestión.....	44
6.2.6.1.-Definición de Herramienta o Instrumento de control de Gestión.....	44
6.2.6.2.- Tipos de Herramientas o Instrumentos de Control de Gestión.....	45
PROBLEMA.....	47
OBJETIVOS.....	48
METODOLOGÍA.....	49
LIMITACIONES.....	52
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	53
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXO 1; Resumen Ley Sarbanes Oxley.....	77
ANEXO 2; Carta y Cuestionario a Empresas.....	84
ANEXO 3; Cuestionario y/o Entrevista Académicos y Auditores.....	96

RESUMEN

En los últimos años, las empresas han estado altamente enfocadas al riesgo de gestión, llegando a asegurar que existe la necesidad de un marco más fuerte que identifique, determine y maneje con eficacia los riesgos.

La necesidad de un marco de riesgo operacional en la empresa, que entregara claves y conceptos fundamentales, un lenguaje común, dirección y guía clara, se hizo cada vez más imprescindible.

Es así como en el año 2004 luego de una serie de escándalos financieros y la promulgación del Acta Sarbanes Oxley, en los Estados Unidos. Se emite por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO) un informe denominado COSO ERM, el cual unificó criterios construyendo una estructura que proporciona definiciones fundamentales, categorías de objetivos, componentes, principios y otros elementos, que permiten contar con una estructura de riesgos sólida. De esta manera, la Gestión de Riesgos existe para mantener y mejorar el valor de las inversiones de sus dueños, accionistas e interesados en la Organización.

Desde este punto de vista nacen las interrogantes: ¿Cómo las empresas en Chile gestionan sus riesgos? y si lo hacen ¿En qué se basan para gestionar?, ¿De qué manera definen sus riesgos de negocio?, aplicando lo que dice la teoría o basándose en su propia experiencia.

En la presente tesis se realizará un análisis crítico de casos prácticos en cuatro empresas en función de una base teórica como es el informe COSO ERM, con la finalidad de conocer la aplicación práctica de la estructura de evaluación de riesgos que propone este informe. Lo anterior permitirá obtener conclusiones sobre como las empresas gestionan sus riesgos de negocios.

MARCO TEÓRICO

1.- Antecedentes Generales

El año 1985, se forma en Estados Unidos, la Comisión Treadway, cuyo presidente era James C. Treadway, actualmente conocido como COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), organización del sector privado, patrocinada por las cinco asociaciones relacionadas con los aspectos normativos americanos (AAA, AICPA, FEI, IIA, IMA)¹. Dedicada a mejorar la calidad de la divulgación financiera respecto de la ética de negocios, los controles internos eficaces y gobiernos corporativos, además de patrocinar y difundir marcos y orientación sobre la base de la investigación en profundidad.

En 1992, la citada comisión, solicita a la empresa de auditoría Americana Coopers & Lybrand la redacción de las conclusiones a las cuales habían llegado los participantes de la comisión en materia de control interno, y ese año se publica un informe histórico sobre el Control Interno-Marco Integrado que es a menudo denominado "COSO I", el cual proporciona una base sólida para el establecimiento de sistemas de control y determinar su eficacia. Adoptado por el sector público y privado en Estados Unidos, por el Banco Mundial y el BID², y se extiende rápidamente por todo Latino América.

De esta manera en los últimos años, las empresas han estado altamente enfocadas al riesgo de gestión, llegando a asegurar que existe la necesidad de un marco más fuerte que identifique, determine y maneje con eficacia los riesgos.

El período de desarrollo de la nueva estructura de gestión de riesgos, fue marcado por una serie de escándalos y faltas financieras de alto perfil ocurridos el año 2001, en donde inversionistas, personal de las organizaciones y otros sostenedores sufrieron gigantescas pérdidas. Trayendo consigo además, consecuencias en Estados Unidos con la ley Sarbanes-Oxley³ en el año 2002.

¹ AAA:Asociación Americana de Contabilidad
AICPA:Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
FEI:Instituto de Ejecutivos Financieros
IIA: Instituto de Auditores Internos
IMA:Asociación Nacional de Contadores (Actualmente Institute of Management Accountants)

² Banco Interamericano de Desarrollo

³ Ver Anexo: Ley Sarbanes-Oxley

La necesidad de un marco de gestión de riesgo en la empresa, que entregara claves y conceptos fundamentales, un lenguaje común, dirección y guía clara, se hizo cada vez más imprescindible.

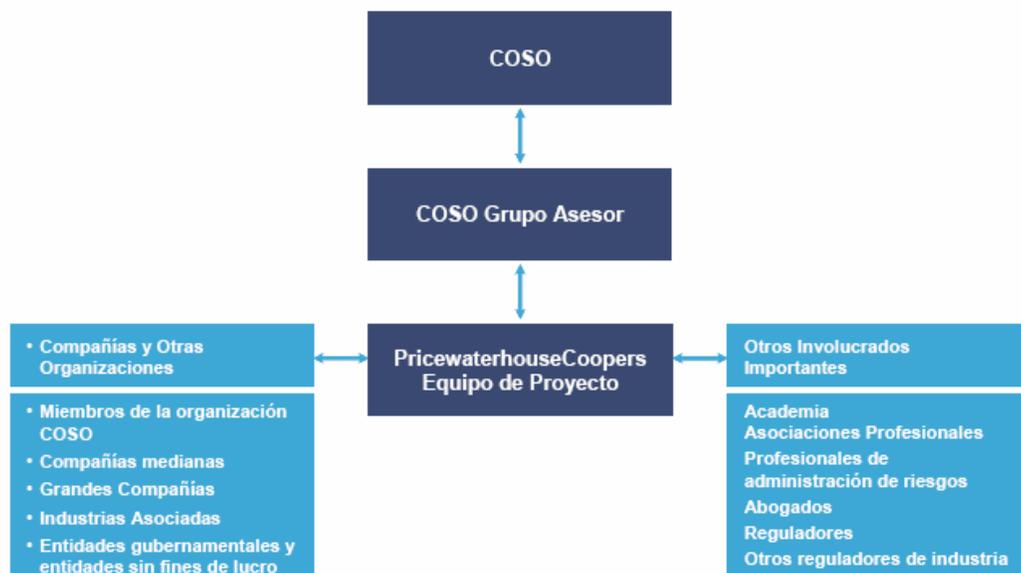
Frente a este escenario, el año 2001 la comisión (COSO) contrató a PriceWaterHouseCoopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las empresas. En septiembre de 2004 se publicó el estudio Administración de Riesgo Empresarial – Marco Integrado (ERM Integrated Framework), el cual amplía el control interno, proporcionando un enfoque más concreto de la gestión del riesgo empresarial. Aún cuando no se piensa sustituir el marco de control interno, se pretende incorporar dentro de él un control, las compañías pueden decidir mirar este marco de gestión del riesgo empresarial para satisfacer sus necesidades internas del control y para moverse hacia un proceso más completo de la gestión del riesgo.

1.1.- Fundamentos de la Gestión de Riesgo Empresarial

Debido a las nuevas formas de organización, más complejas, al aumento considerable del fraude corporativo, a las prácticas poco éticas y a la preocupación y aumento del interés en la gestión de riesgo, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (C.O.S.O.) determina la necesidad de un marco común de Gestión Integral de Riesgo.

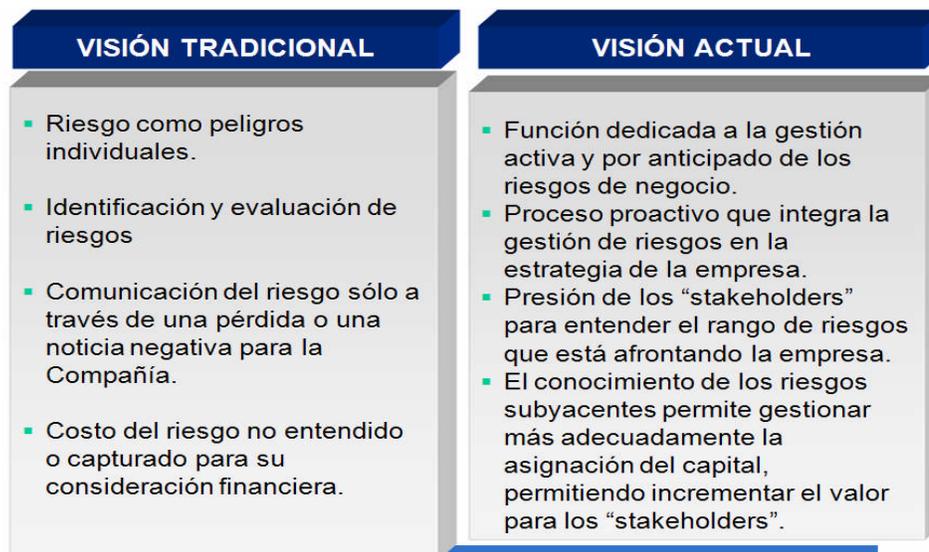
La Gestión del Riesgo Empresarial (conocido como COSO ERM, por sus siglas en inglés) se inicia con el objeto de desarrollar un marco global para que las organizaciones se puedan beneficiar de un enfoque reconocido para identificar y analizar los riesgos, como además contribuir en la coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva gestión del riesgo.

Estructura del proyecto



Este informe describe cómo COSO Report ha comenzado a evolucionar hoy en día, enfatizando que las organizaciones pueden ser capaces de obtener mayores beneficios de COSO ERM de aquellos obtenidos hasta el momento. Establece cómo deberían buscar, analizar sus riesgos críticos (equilibrándolos con sus objetivos para lograr mejores retornos) y luego utilizar esa información para crear valor para la empresa. Entregando a las organizaciones nuevas acciones que puedan ser utilizadas para mejorar la toma de decisiones y potencialmente, aumentar el valor del accionista.

1.2.- Evolución e impacto de la Gestión de Riesgo Empresarial



De esta manera el informe COSO ERM se está moviendo más allá de la tradición de la mitigación de riesgo, sino mas bien, hacia la optimización de la cartera de riesgo, determinando el apetito y la capacidad de riesgo de la organización entre un grupo de riesgos a través de los negocios, tomando oportunidades dentro de esos parámetros definidos. En consecuencia, la gestión de riesgo es comenzada a ser percibida como una nueva forma de administración estratégica de negocios, relacionando la estrategia del negocio con los riesgos cotidianos.

1.3.- Relación entre la Gestión de Riesgo Empresarial (COSO ERM) y el Control Interno-Marco Integrado (COSO I).

El nuevo marco COSO ERM descansa en los primeros conceptos de control interno y refleja lo valioso de la Gestión de Riesgo Empresarial, es decir, ambos enfoques son conceptualmente compatibles.

Control Interno:

Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo directivo, la administración y otro personal de una entidad, designado para proporcionar seguridad razonable referente al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad en los reportes financieros.
- Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables.

Gestión de Riesgo Empresarial:

La administración de riesgos es un proceso efectuado por el directorio, gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

COSO I es fundamentalmente una herramienta de auditoria que permite evaluar los controles internos de las organizaciones. Su importancia se debe a su uso como

modelo para la evaluación de la gestión de los controles internos, según la SEC⁴. Este aspecto resulta vital porque los controles internos son definidos en los requerimientos de la sección 404 de la ley Sarbanes Oxley⁵. Aunque la sección 404 solamente introduce la exigencia de contar con una herramienta de evaluación de los controles internos relativos a los reportes financieros, COSO I no ha servido exclusivamente como modelo que cumple con las exigencias que el legislador a pedido para los reportes financieros, sino que además tiene la capacidad de evaluar los controles internos necesarios para las operaciones. Bajo la hipótesis aceptada por todos de que el reconocimiento de gobierno corporativo⁶ efectivo es capaz de realzar el valor del negocio, se va a emplear como excusa para poder desarrollar la otra parte del modelo de COSO, el cual no se presenta como un modelo exclusivo de control interno sino como un modelo integrado de gestión de riesgo empresarial. Este modelo denominado COSO ERM, compatible con el COSO I, incorpora un componente estratégico hasta ahora poco formalizado, que es el de poder gestionar el riesgo empresarial, porque provee a los consejos de administración de una herramienta capaz de identificar y evaluar los riesgos de negocio y construir a su vez un programa efectivo para dar respuesta y capacidad de decisión a los riesgos identificados.⁷

2.- Gestión de Riesgo Empresarial

2.1.- Gestión del Riesgo

La gestión integral de los riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

Se evalúa la capacidad de la empresa para reducir su exposición al riesgo, en base a la calidad de sus sistemas internos de control y gestión de riesgos, el que se encuentra en coherencia con las recomendaciones internacionales en relación a la

⁴ SEC: Securities and Exchange Comisión (La Comisión de Valores de Estados Unidos)

⁵ Ver Anexo: Ley Sarbenes- Oxley

⁶ Gobiernos Corporativos: Es el conjunto de relaciones, de mejores prácticas, que debe establecer una empresa entre su junta de accionistas, su directorio y su administración superior para acrecentar el valor para sus accionistas y responder a los objetivos de sus stakeholders.

⁷ Autores Erikscn, Scott-Urrutia de Hoyos, Ignacio. Los Efectos de la ley Sarbanes Oxley. Del COSO I al COSO ERM. Especial directivos. Revista Estrategia Financiera, Diciembre 2007.

importancia de los controles internos y de la gestión, en el manejo de los riesgos involucrados en el negocio.⁸

Los procesos de gestión de riesgos en organizaciones no complejas son distintos a los que se utilizan en las organizaciones de mayor complejidad. Sin embargo, no hay normas estrictas que dicten cómo debe una entidad manejar el proceso. Su grado de rigor debe cumplir con los dictados de la alta dirección, y ser apropiado en función de los riesgos en cuestión.

2.2.- Riesgo

“Riesgo es la probabilidad que algún evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos.”⁹

Los riesgos no son sino la incertidumbre respecto a decisiones que toman otras personas y para responder de la mejor manera posible ante dichas decisiones debemos preocuparnos de su gestión.

Por todo lo anterior para las organizaciones es imprescindible identificar aquellos riesgos relevantes a los cuales se pueda ver enfrentado y que conlleven un peligro para la consecución de sus objetivos, más aún cuando la rentabilidad de su negocio está íntimamente ligada a dichos riesgos.

La identificación de estos riesgos es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación y su análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

3.- Informe COSO ERM, Gestión de Riesgo Empresarial

Se podría decir que este nuevo Informe COSO ERM incorpora una variable no considerada en el Informe COSO I “Los Nuevos Conceptos del Control Interno”, esto

⁸Serie Artículos y Notas Técnicas, Introducción a la Supervisión Basada en Riesgos, Pág.10 SuperIntendencia de Valores y Seguros-Chile, Septiembre 2004.

⁹ Informe COSO II-ERM

es en los aspectos estratégicos de la organización y profundiza en las materias relacionadas a la gestión de riesgos.

El concepto de Gestión del Riesgo Empresarial es definido de la siguiente forma en el Informe COSO ERM:

“Es un proceso efectuado por el Directorio, Gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización”¹⁰

Esta definición proporciona una terminología básica para la administración de riesgos, estableciendo un marco conceptual que integra conceptos de Control Interno y de Gestión de Riesgos; es así que podemos especificar que:

a) Un proceso: Esto se refiere a que la gestión de riesgos no es un suceso aislado, sino que representa una serie de acciones que se extienden por toda la empresa a través de actividades propias, siendo estas últimas inherentes a la gestión de la dirección.

b) Las personas: La gestión de riesgos es efectuada por personas que se desempeñan en el Directorio, le gerencia y los demás miembros de la organización, a través de acciones y palabras. Es necesario y prioritario que todo el personal participe en la gestión de riesgo empresarial.

c) Aplicada en la estrategia: Una organización define y establece su visión y misión, y luego sustentado en éstas, establece sus objetivos estratégicos y operacionales. Esta es una de las grandes diferencias con el Informe COSO, pues en él no se considera el aspecto estratégico de la organización.

d) Aplicada a través de toda la organización: Un aspecto importante a tener presente es que para tener éxito en la aplicación de la gestión de riesgos, es que deben considerarse todas las actividades que ejecuta la entidad. Esto incluye todos los

¹⁰ Presentación PriceWaterhouseCoopers, Marco Integrado. de Administración de Riesgos Corporativos, 2004

niveles de la organización, desde la planificación estratégica, presupuesto operacional, y todos los procesos que integran la cadena de creación de valor de la organización.

e) Diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gestionar los riesgos dentro del apetito de riesgo.

f) Proporciona una seguridad razonable: La gestión de riesgos, por muy bien definida e implementada que se encuentre, no puede asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad, solo puede otorgar un grado razonable de seguridad que los objetivos organizacionales puedan ser cumplidos. Ningún procedimiento puede asegurar que una persona no adopte una resolución errónea, que perjudique a la organización o que coludidas con otras personas actúen en beneficio propio, afectando los intereses de la entidad.

g) Logro de los objetivos: Con una aplicación efectiva de gestión de riesgos empresariales se puede esperar una seguridad razonable del logro de los objetivos relacionados con confiabilidad de la presentación de la información y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. El logro de este tipo de objetivos, está bajo el control de la organización y depende tan sólo de cómo se estén desarrollando las actividades relacionadas con estos aspectos al interior de la entidad.

En el caso de los objetivos estratégicos y operativos, no es posible asegurar el logro de éstos, pues no siempre su cumplimiento está bajo el control de la entidad, sino que son afectados por eventos externos que no son posibles de controlar por la organización. Para estos objetivos la gestión de riesgos puede proveer solamente una seguridad razonable que la administre, y la junta en su rol de supervisión, están conscientes, de una manera oportuna, de la forma en que la entidad se está moviendo hacia el logro de estos objetivos.

3.1.- Objetivos de la Gestión de Riesgo Empresarial

Es necesario tener presente que ninguna entidad opera en un entorno libre de riesgos, y la Gestión de Riesgo no crea ese entorno; es más, sólo permite a la administración operar más efectivamente en entornos llenos de riesgos.

Otro aspecto importante es reconocer que cualquier organización ya sea con o sin fines de lucro, existe para proveer valor para sus stakeholders¹¹.

Considerando lo anterior, podemos decir que el objetivo de la Gestión de Riesgo Empresarial es proveer “una estructura conceptual para que la administración trate de manera efectiva con la incertidumbre y con los riesgos y oportunidades a ella asociados, y por consiguiente enriquece su capacidad para generar valor¹².

3.2.- Importancia y Beneficios de la Gestión del Riesgo Empresarial

La administración de riesgo empresarial ha surgido como una nueva tendencia importante de los negocios. Es por ello que su importancia radica ante la necesidad de responder rápida y efectivamente a los cambios y riesgos del entorno de los negocios. COSO ERM es una propuesta disciplinada y estructurada que alinea la estrategia, los procesos, las personas, tecnología y conocimiento, con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta a medida que crea valor.¹³

3.2.1.- Beneficios de la Gestión del Riesgo Empresarial

Los beneficios que aporta la Administración de Riesgo Empresarial están representados por la capacidad enriquecida para:

- a) Lograr la alineación del apetito de riesgo y la estrategia.
- b) Vincular el crecimiento con el riesgo y retorno.
- c) Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo.
- d) Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales.
- e) Identificar y administrar los riesgos a través de la empresa.

¹¹ Stakeholders : Son todos quienes se ven impactados por, o que pueden impactar a una organización, incluyendo individuos, grupos y otras organizaciones.

¹² COSO, Estructura Conceptual de la Administración de Riesgos del Emprendimiento, Mantilla ECOE Ediciones, Julio 2003, Pág. 03.

¹³ Presentación KPMG, Entendiendo la Administración de Riesgo Empresarial.

f) Proveer respuestas integradas para los riesgos múltiples.

g) Analizar los eventos que presentan una oportunidad y explotarlos en beneficio propio.

h) Racionalizar el capital.

En resumen, todos estos beneficios se presentan en las organizaciones que utilizan la Gestión de Riesgos, los cuales son de gran importancia, ya que capacitan a la entidad para operar en entornos sometidos a riesgos, porque:

a) Previamente han seleccionado sus estrategias a seguir de acuerdo al nivel de riesgo que están dispuestos a aceptar con el objeto de alcanzar sus objetivos organizacionales. Esto, en atención a que cada alternativa estratégica representa normalmente un diferente nivel de riesgo para la entidad.

b) Las entidades aceptan que el riesgo está directamente relacionado con el mayor retorno esperado de la inversión y el crecimiento de la organización, y la gestión de riesgo permite identificar y evaluar los riesgos, para establecer diferentes niveles de riesgos relacionados con los objetivos de crecimiento y retorno.

c) Proporciona a las entidades metodologías y técnicas para adoptar la respuesta más conveniente ante un riesgo determinado, ya sea evitando el riesgo, reduciéndolo, compartiéndolo o aceptándolo.

d) Permite minimizar las sorpresas y pérdidas operacionales, pues la gestión de riesgos enriquece la capacidad para identificar eventos potenciales que puedan afectar las actividades que se desarrollan para alcanzar los objetivos establecidos. Estos eventos pueden representar un riesgo o una oportunidad para la entidad.

e) Al tener identificados los eventos potenciales que pueden afectar a las actividades que realiza la entidad, le proporciona a ésta, una alta capacidad para administrar un gran número de riesgos que pueden afectar a la organización en diferentes áreas y en forma simultánea; y permite no tan sólo administrar los riesgos individuales, sino también tomar conocimiento de los impactos interrelacionados y proporcionar respuestas integradas a riesgos múltiples.

f) Al determinar los eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gestión de riesgo nos permite a su vez identificar ciertas oportunidades que se presentan y explotarlas en beneficio propio, mediante su consideración en la reformulación de la estrategia de la organización.

g) Permite a la administración de la entidad poder evaluar en forma más objetiva la necesidad de capital y mejorar la asignación de recursos, al tener una evaluación total del riesgo de la organización y de las diferentes áreas que la componen.

3.3.- Componentes de la Gestión del Riesgo Empresarial

Al analizar el Informe COSO I (Control Interno-Marco Conceptual Integrado), se aprecia que éste consta de tan sólo cinco componentes, la Gestión del Riesgo Empresarial incorpora el Marco Conceptual Integrado y lo expande hacia los aspectos estratégicos, profundiza la Evaluación de Riesgos, separando este componente en cuatro, a saber, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuestas al riesgo; convirtiéndolo en centro del análisis de un control interno moderno o mejor dicho de la Gestión del Riesgo Empresarial. A su vez profundiza los componentes de actividad de control, información, comunicación y supervisión. (Ver figura 1)

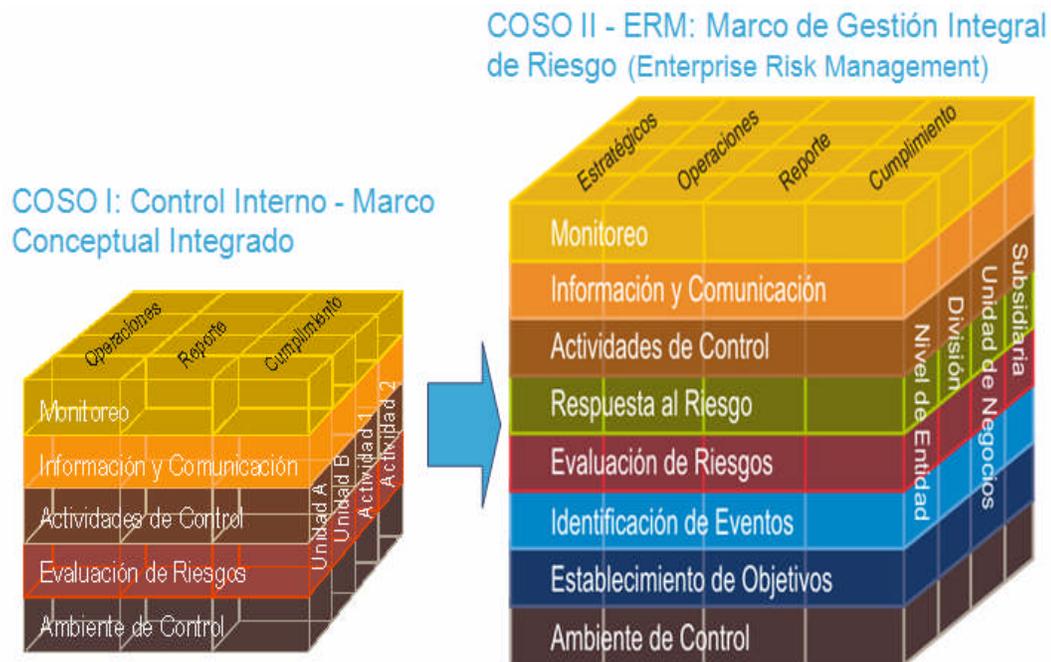


Fig.1

La Gestión del Riesgo Empresarial está compuesta por ocho componentes, ampliado en los aspectos estratégicos, los que están interrelacionados y se derivan de cómo la administración opera un negocio y son parte del proceso administrativo de una entidad. (Ver figura 2)



Fig. 2

3.3.1.- Ambiente de Control o Entorno Interno

Al igual que en el Informe COSO I el entorno de control, era la base sobre la cual se fundamentaba todas los componentes del Control Interno, en la Gestión de Riesgo Empresarial, los otros siete componentes se basan en el entorno interno; el cual proporciona una disciplina y estructura y debe considerar la existencia de:

- a) Una filosofía de gestión de riesgos.
- b) Una cultura de riesgos.

- c) Un Consejo de Administración y Comité de Auditoría independientes de la administración.
- d) Un marco de valores éticos e integridad.
- e) Un compromiso de competencia profesional.
- f) Una filosofía de la Gerencia y estilo de operación.
- g) Una definición del apetito de riesgo.
- h) Una estructura orgánica definida
- i) Una asignación de autoridad y responsabilidad.
- j) Una política y normas para administrar los recursos humanos.

Considerando que el entorno interno es la base de los otros componentes, analizaremos los aspectos antes enunciados:

- a) La filosofía de la gestión de riesgos refleja el valor que la entidad le entrega a la Gestión de Riesgo Empresarial como la administración apoya, facilita o potencia las habilidades de los empleados y directores para reconocer y gestionar los riesgos en forma eficaz.

Cuando la filosofía de gestión de riesgos está bien desarrollada, entendida y aceptada por el personal, la entidad se encuentra en posición de reconocer y gestionar los riesgos eficazmente. De esta forma cuando la filosofía de la entidad esté muy desarrollada, pueden existir diferencias culturales entre las unidades, lo que provocará una variación en la aplicación de dicha gestión.

Si bien algunos directivos están preparados para asumir un mayor riesgo, existen otros que son más conservadores.

La filosofía se potencia cuando los directores ponen énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento, así como si optan por actuar más

informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, esto es, no sólo con palabras sino que con el diario actuar.

b) La cultura de riesgo, es un conjunto compartido de actitudes, valores y prácticas que caracterizan como una entidad convive con el riesgo en sus actividades diarias. La cultura de riesgos debe ser concordante con la filosofía de riesgos de la entidad, y si no es así, se deberán tomar las medidas necesarias para corregir la forma de cómo se esta ejerciendo la gestión de riesgo o modificar su filosofía si se estima pertinente.

c) Un aspecto de gran importancia es contar con un consejo de administración y comité de auditoría independientes de la administración, estos estamentos forman parte de lo que hoy que se llama gobierno corporativo y deben tener la capacidad para analizar la estrategia, planes y desarrollo de la entidad, supervisar el desempeño de la gerencia, presentar alternativas que mejoren las estrategias implementadas y actuar cuando se originen situaciones no deseadas

d) La forma como implementamos la estrategia y como alcanzamos los objetivos previamente determinados, están basados en los valores éticos, estilos de gestión y preferencias de los administradores; los cuales definen la integridad, el compromiso ético y las normas de comportamiento al interior de la entidad.

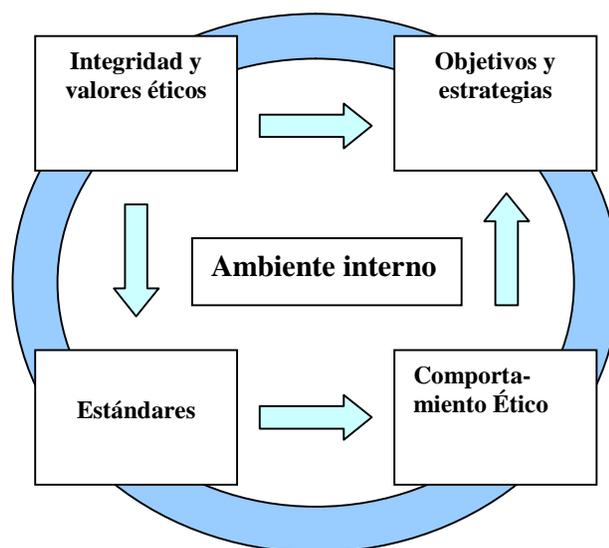


Fig. 3: Ambiente Interno y su relación con la integridad y los valores éticos.

e) El compromiso de competencia profesional está basado en el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas asignadas, la dirección especifica el nivel de competencia para cada trabajo y determina el grado de perfección necesario para cada tarea, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales.

f) La filosofía de la gerencia y el estilo de gestión determinan la forma en que la entidad es gestionada y tiende a definir los tipos y cantidad de riesgos que está dispuesta a aceptar.

g) La definición del apetito del riesgo, se desprende de la consideración de todos los aspectos tratados anteriormente y representa la cantidad de riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Debe considerarse al momento de la definición de la estrategia, alineando la estrategia con el apetito al riesgo:

- ❖ Permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura.
- ❖ Puede expresarse como el balance aceptable entre las metas de crecimiento y entorno con los riesgos o como la medida de riesgo ajustado al valor agregado del accionista.
- ❖ Puede expresarse en términos cuantitativos o cualitativos.
- ❖ Entidades sin fines de lucro, expresan su apetito al riesgo como el nivel de riesgo que pueden aceptar entregando valor a sus “stakeholders”.

h) La estructura orgánica define el marco en el cual se planifica, ejecuta, manda, comunican y supervisan las actividades de una entidad; y definen las áreas claves de autoridad y responsabilidad, como las líneas de comunicación.

i) La asignación de autoridad y responsabilidad se refiere a la medida en que se autoriza a los equipos o personas en forma individual a utilizar iniciativas al momento de enfrentar problemas o tratar temas, estableciendo límites de autoridad.

3.3.2.- Establecimiento de Objetivos

Al comparar este componente con el Informe COSO I, podemos apreciar que en dicho informe, el establecimiento de objetivos es parte de la evaluación de riesgos. Considerando la gran importancia que reviste la determinación de los objetivos de una organización, es que la Gestión del Riesgos Empresarial lo trata como un componente separado.

Un aspecto básico de la administración es que antes de iniciar una actividad, se deben tener claramente establecidos los objetivos que se quieren alcanzar con la realización de dicha actividad.

Los objetivos deben ser establecidos dentro del contexto de la visión y misión de la entidad, los que son la razón de ser de ella y se inician estableciendo los objetivos estratégicos, se continua con la estrategia para alcanzarlos y posteriormente se establecen los otros objetivos relacionados, los que fluyen en cascada hacia todas las áreas de actividad de la organización.

Además de establecer los objetivos, se deberán determinar las tolerancias al riesgo correspondiente a cada objetivo, lo cual tiene que estar en concordancia con el apetito de riesgo de la entidad. Esta tolerancia al riesgo, es la variable permitida con respecto al objetivo para una actividad.

La Gestión del Riesgo Empresarial divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

- a) Estratégicos
- b) Operacionales
- c) De información
- d) De cumplimiento

3.3.2.1.- Objetivos Estratégicos

La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar. Es importante que la dirección con la ayuda del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión y visión de la entidad y le dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

3.3.2.2.- Objetivos Relacionados

Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos globales, los objetivos al nivel de la empresa que se integran en objetivos específicos y estos a su vez repercuten en subobjetivos.

Al fijar sus objetivos a los niveles de entidad y actividades, la organización puede identificar los factores críticos de éxito, que han de funcionar bien si se quieren alcanzar los objetivos. Cuando los objetivos guardan conformidad con las prácticas y rendimientos, se conoce la conexión entre actividades.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y mensurables. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal a todos los niveles tenga un entendimiento necesario de los objetivos de la entidad, en cuanto se relacionan con el ámbito del individuo. Todos los individuos deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

3.3.2.2.1.- Categorías de objetivos relacionados

a) Objetivos operativos

Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad e incluyen otros subobjetivos orientados a mejorar ambas características mediante la movilización de la empresa hacia sus metas finales.

Los objetivos operativos deben reflejar los entornos empresarial, sectorial y económico en los que actúa la entidad. Un conjunto claro de objetivos operativos, vinculados a subjetivos, es esencial para el éxito. Los objetivos operativos proporcionan un punto de focalización para orientar la asignación de recursos.

b) Objetivos de información

Se refieren a la fiabilidad de la información. Incluyen la información interna y externa e implican la financiera y no financiera. Una información fiable proporciona a la dirección datos seguros y completos, adecuados para la finalidad pretendida, y le presta apoyo en su toma de decisiones y en el seguimiento de las actividades y rendimiento de la entidad.

La información también está relacionada con los documentos preparados para su difusión externa, como es el caso de los estados financieros y sus notas de detalle, los comentarios y análisis de la dirección y los informes presentados a entidades reguladoras.

c) Objetivos de cumplimiento

Se refieren al cumplimiento de leyes y normas relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos, y sectorialmente, entre otros.

Las entidades deben llevar a cabo sus actividades y a menudo acciones concretas de acuerdo con las leyes y normas relevantes. Las leyes y normas aplicables establecen pautas mínimas de conducta, que la entidad integra en sus objetivos de cumplimiento.

El historial de cumplimiento de una entidad puede afectar positiva o negativamente a su reputación en la comunidad y el mercado.

Esta clasificación de objetivos de la entidad, permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos empresarial. Estas categorías distintas, pero coincidentes (un objetivo en particular puede incidir en más de una categoría) indican que la entidad puede tener diferentes necesidades, las cuales pueden ser responsabilidad directa de los distintos ejecutivos. Esta clasificación permite identificar y diferenciar lo esperable de cada una de las categorías.

Debido a que los objetivos referentes a la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están dentro del control de la entidad, es esperable que la gestión de riesgos empresarial facilite el aseguramiento razonable de alcanzar estos objetivos, sin embargo el logro de objetivos estratégicos y operativos no siempre están dentro de control en la entidad, ya que se pueden ver afectados por eventos externos; por tanto, respecto a ellos, la gestión de riesgos empresarial puede proporcionar un aseguramiento razonable a la gerencia, y el consejo de administración en su papel de supervisión, dar a conocer de manera oportuna, el grado de progreso de la entidad hacia el logro de los objetivos.

Un aspecto importante para el éxito de la Administración de Riesgo Empresarial es el oportuno conocimiento de los objetivos de las organizaciones por parte de todas las personas que laboran en ellas.

3.3.3 Identificación de Eventos

La Gestión del Riesgo Empresarial reconoce que en toda entidad existen incertidumbres, las cuáles no pueden conocerse con certeza cuándo y cómo ocurrirán.

Estas incertidumbres se presentan a través de eventos, los que pueden tener un impacto positivo o negativo para la entidad; si representa un impacto negativo estamos ante la presencia de un riesgo y si su impacto es positivo estaremos en presencia de una oportunidad.

Los eventos pueden ser productos de una casualidad o causalidad, como también pueden ser de fuentes internas o externas.

Eventos:

- ❖ Un evento es un incidente que emana de fuentes internas o externas. Dichos eventos son riesgos u oportunidades.
- ❖ Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo inconsecuente a lo muy significativo.

- ❖ La gerencia debe identificar potenciales eventos que afectan la implantación de la estrategia y el logro de sus objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.
- ❖ Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.
- ❖ Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recalculadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategias y objetivos.
- ❖ El ejercicio de identificación de eventos se realiza considerando a toda la organización, su contexto y la tolerancia al riesgo de ésta.
- ❖ La gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que puedan estar asociados a los mismos.

Fuentes de Eventos:

Fuentes Externas	Fuentes Internas
<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad del capital • Emisión de deuda, impago • Concentración • Liquidez • Mercados Financieros • Desempleo • Competencia • Fusiones/Adquisiciones 	<p>Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de activos • Capacidad de los activos • Acceso al capital • Complejidad

<p>Medioambientales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emisiones y residuos • Energía • Catástrofes naturales • Desarrollo sostenible 	<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad del personal • Actividad fraudulenta • Seguridad e higiene
<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios de gobierno • Políticas publicas • Regulación 	<p>Procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Diseño • Proveedores/Subordinados
<p>Sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Comportamiento del consumidor • Responsabilidad social corporativa • Privacidad • Terrorismo 	<p>Sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integridad de datos
<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones • Comercio electrónico • Datos externos • Tecnología emergente 	

La metodología de determinación de eventos puede comprender una variada gama de técnicas, pero las más utilizadas son aquellas que consideran el pasado histórico y los potenciales eventos futuros, como también los eventos potenciales comunes a todo el sector industrial.

Es imprescindible que la entidad tenga desarrollada la capacidad de identificar eventos, pues esta es la base para su posterior y correcta evaluación y gestión del riesgo.

Una especial atención se debe tener sobre los eventos que a su vez generan otros eventos, creando una cadena de eventos interrelacionados; ya que estos riesgos si bien en forma individual pueden no representar un alto impacto negativo, en su conjunto pueden afectar seriamente la entidad.

Una correcta y oportuna identificación de eventos permite a la entidad, además de poder identificar los riesgos, evaluarlos y gestionarlos para minimizar su impacto negativo, identificar los eventos negativos que representan una oportunidad; permitiendo que el conocimiento de estos eventos sean canalizados a través de un sistema de control interactivo se puedan generar nuevas estrategias emergentes que creen valor para la organización.

3.3.4.- Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a la entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, valorando los eventos a partir de dos perspectivas: su probabilidad de ocurrencia e impacto sobre los objetivos de la entidad.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad, normalmente comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

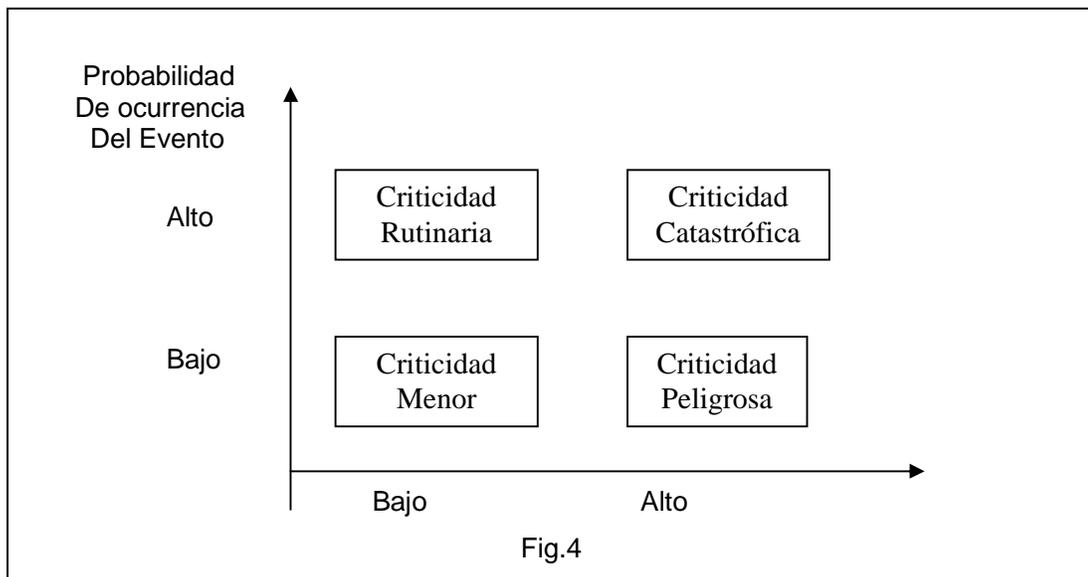
La evaluación de riesgos se efectúa primero sobre el riesgo inherente¹⁴, el cual representa el riesgo para la entidad en ausencia de cualquier acción que la administración pueda tomar, ya sea para disminuir su probabilidad de ocurrencia o su impacto sobre la entidad. Posterior a la respuesta asumida por la entidad, se efectúa otra evaluación que se hace sobre el riesgo residual; el cual representa el riesgo que permanece luego de la acción efectuada por la organización, para disminuir la probabilidad de ocurrencia e impacto sobre la entidad. En otras palabras el riesgo residual¹⁵, es el que no puede ser evitado y afectará a la entidad de todas maneras.

¹⁴ Riesgo Inherente: Es la posibilidad de un error material en una afirmación antes de evaluar el control interno. Este riesgo esta determinado por la naturaleza del negocio, de la industria o de la naturaleza de una cuenta en particular de los estados financieros.

¹⁵ Riesgo Residual: es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos

La evaluación del riesgo debe ser efectuada en el contexto del marco estratégico de la entidad, considerando su estrategia y los objetivos organizacionales y teniendo presente el marco temporal en toda su extensión, por lo tanto, incorporar una evaluación a corto, mediano y largo plazo.

Dependiendo de la probabilidad de ocurrencia e impacto sobre la entidad, los riesgos se pueden clasificar de acuerdo a lo establecido en la siguiente figura 4:



En otras palabras, este componente efectúa una medición del nivel o grado de riesgo que representan los diferentes eventos sobre los objetivos organizacionales de la entidad, lo anterior en dos dimensiones la probabilidad de ocurrencia e impacto.

3.3.4.1.- Técnicas de evaluación

Una entidad no necesita usar las mismas técnicas en todas las unidades de la organización, pero la selección de técnicas debe reflejar la necesidad de precisión y la cultura de cada entidad.

Las técnicas de evaluación son una combinación entre técnicas cualitativas y cuantitativas, las cualitativas se utilizan generalmente cuando los riesgos no se pueden cuantificar ya sea porque los datos son insuficientes o creíbles y su obtención

no resulta eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas aportan mas precisión y son utilizadas en actividades mas complejas; estas técnicas requieren mayor esfuerzo y generalmente utilizan modelos matemáticos, y resulta mas relevante para riesgos con historial y frecuencia de variabilidad conocidos.

Cuando una entidad tiene eventos potenciales que se relacionan entre si o tienen algún grado de interacción es importante que se evalúen en conjunto, ya que, uno de ellos por si solo puede que no entregue un grado alto de riesgo, pero si lo hará al combinarse con otros eventos con los que interactúe. Es así como la entidad puede agrupar en categorías comunes los eventos que afecten a múltiples unidades del negocio, para así evaluarlos por unidad y luego en toda la entidad.

3.3.5.- Respuesta al Riesgo

Este componente, está referida a determinar la forma cómo la organización enfrentará el riesgo previamente identificado y evaluado, esta respuesta debe estar en concordancia con el apetito y tolerancia al riesgo aceptado por la entidad y es necesario considerar la relación costos/beneficios de cada una de las posibles respuestas a implementar

Las posibles respuestas son:



Fig. 5

Estas posibles respuestas que se enmarcan en Figura 5, detallan lo siguiente:

- ❖ Evitar el riesgo: se plantea tomar acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo. Cuando esta respuesta es entregada significa que la entidad no encontró ninguna otra opción que redujera el impacto y probabilidad a un nivel aceptable.
- ❖ Mitigar el riesgo: plantea tomar acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia o ambos. Esta respuesta reduce el riesgo residual a un nivel de tolerancia de riesgo deseado.
- ❖ Compartir el riesgo: plantea tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo. Esta respuesta también lleva el riesgo residual a un nivel de tolerancia de riesgo deseado.
- ❖ Aceptar el riesgo: plantea no realizar ninguna gestión para evitar o reducir el riesgo, lo que está dado porque el riesgo se encuentra dentro del nivel de tolerancia deseado.

El marco de posibles respuestas que otorga esta componente, es más amplio que el considerado en el Sistema de Límites de Robert Simons¹⁶; pues en este último, sólo se considera la alternativa de evitar el riesgo, limitando de esta manera la participación de la entidad en actividades que se pueden ver afectadas por eventos cuyo impacto y probabilidad de ocurrencia sean bajas, y que tengan un alto potencial de creación de valor para la organización.

La determinación de la adopción de una estrategia para gestionar el riesgo por parte de la administración, es en la práctica definir una acción correctiva; que deberá actuar sobre una variable de acción determinada, para producir un efecto esperado en una variable esencial, la cual cooperará para alcanzar el logro de los objetivos de la organización.

3.3.5.1.- Perspectiva de cartera de riesgos

La gestión de riesgos propone que el riesgo sea considerado desde la perspectiva de la entidad en su conjunto o desde la perspectiva de la cartera de riesgos. Es así como

¹⁶ Simons, R., Palancas de Control, Buenos Aires, Harvard Business School Press, Editorial Temas, 1998

las entidades normalmente evalúan sus riesgos residuales y su tolerancia al riesgo en cada unidad de negocio y posteriormente la alta dirección es la encargada de realizar una perspectiva de cartera y determinar si el riesgo residual está alineado con el riesgo global aceptado en función de sus objetivos.

En este análisis la entidad se puede encontrar básicamente con dos situaciones, una en la cual ninguna unidad sobrepasa su propia tolerancia, pero en conjunto superan el riesgo global aceptado por la entidad, en este caso harán falta respuestas adicionales o diferentes para que el riesgo este dentro del nivel aceptado; la segunda situación es que en alguna unidad el riesgo supere la tolerancia de ésta, pero en conjunto con otras unidades adversas a él lleven al riesgo a un nivel aceptado, evitando así una respuesta diferente a los riesgos.

Al respecto cabe destacar que la perspectiva de carteras de riesgo se puede alcanzar centrándose en los principales riesgos o categorías de riesgo de la entidad o de unidades de ella, usando métricas que son útiles para medir el riesgo frente a objetivos establecidos en términos de resultado, crecimiento u otras. Cuando la entidad observa el riesgo desde una perspectiva de carta puede considerar si permanecerá dentro del riesgo aceptado establecido, además de poder evaluar nuevamente la naturaleza y el tipo de riesgo que desea asumir.

3.3.6.- Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos adoptados, que ayudan a asegurar que las acciones realizadas para materializar las respuestas al riesgo; se estén ejecutando correctamente, en todos los niveles y áreas de la organización.

Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar políticas ya sea directamente o a través de tecnología, es decir, una política establece la forma como se debe realizar y un procedimiento establece la manera de llevarse a cabo. Las políticas pueden ser escritas o no, dependiendo su eficacia de las características de la misma así como de la entidad, ahora bien en cualquier caso la política debe ser meditada, consciente y consecuente.

Los procedimientos deben estar basados en un enfoque claro y continuo, debiendo además investigarse las condiciones identificadas como resultado del mismo y adoptar las acciones correctivas necesarias.

3.3.6.1.- Tipos de Actividades de Control

Dentro de las Actividades de Control encontramos controles de prevención, detección, manuales, informáticos y de dirección, además las actividades de control pueden clasificarse según objetivos específicos de control.

La Administración de Riesgo Empresarial considera las siguientes actividades de control normalmente utilizadas:

- ❖ Revisiones a alto nivel, la alta dirección se encarga de revisar los datos reales de funcionamiento en función de los presupuestos, previsiones y datos de período previos, además de realizar un seguimiento de las iniciativas.
- ❖ Gestión directa de funciones o actividades, los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los informes de rendimiento.
- ❖ Procesos de información, integrados por una variedad de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- ❖ Controles físicos, corresponden a revisión y recuentos físicos de inventarios, equipos, saldos de caja, inversiones, etc.; los que son comparados con los archivos de control.
- ❖ Indicadores de rendimiento, análisis de diferentes datos combinados entre sí, que en conjunto con acciones correctivas conforman una actividad de control.
- ❖ Segregación de funciones, las funciones se dividen en diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

Los sistemas de información debido a la gran importancia que tienen en la generación de valor, deben contar con actividades de control integrados, las que se agrupan en dos grandes categorías, controles generales y de aplicación.

a) Controles Generales

Se aplica a todos los sistemas ayudando a asegurar que los sistemas funcionan en forma continua y adecuada. Dentro de los controles más comunes se encuentran:

- ❖ Gestión de la tecnología de la información: un comité entrega supervisión, seguimiento e información de las actividades de tecnología de información.
- ❖ Infraestructura de la tecnología de la información: los controles se aplican a la definición, instalación, configuración, integración y mantenimiento de los sistemas.
- ❖ Gestión de seguridad: son controles de acceso lógico a bases de datos, acceso de red, cuentas de usuario, entre otros.
- ❖ Adquisición, desarrollo y mantenimiento del Software.

b) Controles de Aplicación

Se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos, por esto uno de sus objetivos más relevante es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, además de detectarlos y corregirlos. Algunos de los controles de aplicación son:

- ❖ Equilibrar las actividades de control: detectar errores en la captación de datos mediante una conciliación entre lo ingresado y un total de control.
- ❖ Dígitos de control: validar datos mediante cálculo.
- ❖ Listado predefinido de datos: proporcionan al usuario listas preestablecidas de datos aceptables.
- ❖ Pruebas de razonabilidad de datos: comparación de captación de datos con una pauta preexistente.
- ❖ Pruebas lógicas: uso de límite de rango o pruebas de valor.

Las actividades de control dependerán del entorno y la industria en la cual opera la entidad, como también de la complejidad de su organización, su historia y cultura.

3.3.7.- Información y Comunicación

Información

Es una herramienta vital dentro de cualquier organización donde además de ayudar a dirigir la entidad y sus objetivos, es necesaria para identificar, evaluar y responder a los riesgos y permanecer dentro de las tolerancias a él.

Todas las entidades deben obtener información relevante tanto financiera como no financiera, relacionadas a sus actividades internas o externas; y contar con un sistema de comunicación que facilite entregar la información recolectada a las personas, en un formato que permite a éstas, utilizarla para llevar a cabo sus funciones.

Los sistemas de información pueden ser formales e informales, pero deben tener la capacidad que permita capturar los datos, procesarlos, transformarlos en información y ser entregados a las personas de la organización en forma oportuna, para ser utilizada en las actividades de control. Con el objeto de lograr una organización, éstos se han integrado con fines estratégicos, lo cual permite contribuir a crear nuevas oportunidades y ventajas competitivas, tornándose más pro-activos que reactivos.

La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo). Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización (clientes, proveedores, reguladores y accionistas).

Los canales de comunicación deben asegurar que el personal pueda comunicar la información basada en el riesgo a todas las unidades del negocio, procesos o funciones, además de enviarla a sus superiores.

Por otra parte la comunicación es inherente a los sistemas de información, y tiene una gran importancia al interior de una organización; pues debe entregar a todo el personal de la organización mensajes claros, precisos y eficaces, en especial al personal clave en la administración de riesgos, por lo que la comunicación de información debe estar alineada con la cultura de riesgo de la entidad.

Un aspecto importante en la comunicación al interior, como con el exterior, de la organización, es tener presente que el actuar de la dirección con el entorno y el trato

con sus empleados es la herramienta más poderosa de la comunicación, donde las acciones dicen más que las palabras.

Tanto los sistemas de información, como la comunicación, pueden originar riesgos como oportunidades.

3.3.8.- Monitoreo (Supervisión – Vigilancia)

Considerando que en la actualidad una de las características más permanente a las cuales están sometidas las organizaciones, es el cambio; es necesario tener presente que las respuestas al riesgos que alguna vez fueron eficientes y eficaces hoy pueden no serlo, como también las actividades de control pueden no serlo, como también las actividades de control pueden haber quedado obsoletas o ser ineficaces, o los objetivos organizacionales pueden haber cambiado. Todos estos cambios pueden ser motivados por hechos tales como el ingreso de nuevo personal, de nuevos productos, cambios en la estructura de la entidad.

La supervisión puede realizarse mediante dos formas:

a) Actividades permanentes

La supervisión permanente esta integrada en las actividades operativas normales y recurrentes de la entidad, esta integración hace que sea más eficaz que las evaluaciones independientes; se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de manera dinámica a las condiciones cambiantes.

b) Evaluaciones independientes

La frecuencia de estas evaluaciones es a mero criterio de la dirección, basada en factores como la naturaleza y alcance de los cambios producidos y sus riesgos correspondientes, la competencia y experiencia del personal que esta a cargo de de implantar la repuesta al riesgo y los resultados de la supervisión permanente, este ultimo factor debido a que los mecanismos para gestionar el riesgo generalmente están hechos para que puedan auto controlarse hasta cierto punto, por esto, cuanto mayor alcance y eficacia tienen estas actividades , menor es la necesidad de elaborar evaluaciones independientes.

Las evaluaciones son hechas después de ocurridos los eventos, usando las pautas de supervisión permanentes para identificar mas rápidamente los problemas.

El informe COSO ERM hace presente que cuanto mayor sea el nivel y la eficacia de la supervisión y seguimiento continuo, menor será la necesidad de evaluaciones puntuales.

En resumen, es necesario considerar que las actividades de control, los sistemas de información, la comunicación y la supervisión, en su actuar conjunto e integrado, nos permitirá implementar exitosamente las diferentes respuestas al riesgo que se hayan adoptado.

Estos tres últimos componentes representan en sí, un sistema de retroalimentación, pues una vez adoptadas e implementadas las respuestas al riesgo; los sistemas de información recolectan nuevos datos tanto del ámbito interno como externo, lo comunican a las personas encargadas de las diferentes áreas y en conjunto con las evaluaciones continuas o puntuales, se determina si las respuestas adoptadas han sido eficaces, de ser así, se mantienen dichas respuestas. De no ser eficaces, las personas responsables del área con problemas deberán efectuar una nueva evaluación del riesgo, adoptando e implementando una nueva respuesta. Y este ciclo se mantiene en forma iterativa.

3.3.9.- Relación entre Objetivos y Componentes

Hay una relación directa entre los objetivos y los componentes de la gestión del riesgo de la empresa. La relación se representa en una matriz tridimensional, en forma de cubo (Figura 6).

Las cuatro categorías de objetivos - estratégica, operacional, información, y cumplimiento - son representadas por las columnas verticales, los ocho componentes por filas horizontales, y las unidades de una entidad por la tercera dimensión. Esta pintura retrata la capacidad de centrarse en la totalidad de la gestión del riesgo de una entidad, o en las categorías de los objetivos, componentes, unidades de la entidad, o cualquier subconjunto de esta.



Fig. 6

4.- Roles y Responsabilidades

Si bien la gestión de riesgo corporativo es efectuada por distintas partes, donde cada una de ellas contribuye de una manera importante e influye de forma directa o indirecta, ya sea en la gestión de riesgo o en el proceso de esta, es importante distinguir entre cada uno de ellos, es decir, entre aquellos que participan y aquellos que afectan o ayudan a la entidad a conseguir sus objetivos

Una característica que define el modo en que se implanta la gestión de riesgos empresariales es el nivel de detalle para definir claramente papeles y responsabilidades, así como el hecho de que se asignen de forma centralizada o descentralizada. Si bien el modo de hacer esto varía de una entidad a otra, pueden observarse elementos comunes.

4.1.- Personal de la entidad

Toda persona de la entidad contribuye a una gestión eficaz de riesgos empresarial, todos son responsables de dar apoyo a los flujos de información y comunicación inherentes a la gestión de riesgos empresarial.

La gestión de riesgos empresarial es un tema que concierne a todos y por ende los papeles y responsabilidades de cada empleado deben definirse bien y comunicarse eficazmente.

4.2.- Comité de Auditoría

Importancia del Comité de Auditoría en la Gestión del Riesgo Empresarial:

La creciente exigencia de integridad y confianza han intensificado la atención prestada a los Comités de Auditoría en todo el mundo. Sus prioridades y prácticas, así como el apoyo que reciben del directorio y los auditores, siguen siendo examinadas y perfeccionadas en un esfuerzo continuo por fortalecer su efectividad.

Es por ello que no resulta infrecuente que la responsabilidad de supervisión de la gestión de riesgos sea asignada a un comité de auditoría. En muchos casos, se cree que, estando su atención centrada en el control interno de la gestión financiera y, posiblemente de manera más amplia, en el control interno, el comité de auditoría se encuentra ya en buena posición para expandir su responsabilidad a la supervisión de la gestión de la organización. Algunos observadores apuntan a determinadas normas que promueven la asignación de dicha responsabilidad a este comité.

4.2.1.- Principios Básicos para los Comités de Auditoría:

1) Reconocer que la dinámica de cada sociedad, directorio y comité de auditoría es única, no existe una que se adapte a todas:

El enfoque organizacional y operacional utilizado por un comité de auditoría debe considerar los aspectos únicos de las estructuras organizacionales y de gobierno de la sociedad a la que el comité sirve.

La delegación de responsabilidades del directorio al comité de auditoría debe ser explícita, y responder a las necesidades y la cultura de la sociedad y del directorio como un todo.

Las responsabilidades básicas de un comité de auditoría son supervisar el proceso de generación de informes financieros de la sociedad tal como lo aplicó y lo mantiene la gerencia, lo que incluye riesgos y controles relacionados a tal proceso, y el papel y responsabilidad de auditores internos y externos dentro del proceso de generación de informes financieros. No se debe sobrecargar al comité de auditoría con actividades, de lo contrario el comité puede perder de vista sus objetivos principales o desarrollar sus tareas superficialmente.

2) El directorio debe asegurar que el comité de auditoría incluya a los individuos “correctos” para ofrecer una supervisión independiente y objetiva:

Es responsabilidad del directorio asegurar que los miembros del comité de auditoría sean independientes, con conocimientos financieros específicos y que tengan las características para servir como miembros eficientes del comité de auditoría.

3) El directorio y el comité de auditoría deben afirmar y evaluar continuamente si los lineamientos de la alta gerencia insisten en la integridad y precisión para la generación de informes financieros:

La empresa debe contar con un lineamiento adecuado por parte de la alta gerencia. El comité de auditoría, como control y equilibrio de la gerencia, vela por la integridad al generar informes financieros de la sociedad.

4) El comité de auditoría debe exigir y reforzar continuamente la “responsabilidad final” del auditor externo frente al directorio y al comité de auditoría como representantes de los accionistas:

La responsabilidad final del auditor externo frente al directorio y al comité de auditoría debe ser más que palabras en los estatutos del comité de auditoría. El comité de auditoría, el auditor externo y la alta gerencia deben todos reconocer esta relación de generación de informe y “lealtad” por sus acciones.

5) Los comités de auditoría deben aplicar un proceso que respalde su comprensión y control de:

- ❖ El papel específico del comité de auditoría con relación a los papeles específicos de los otros participantes en el proceso de generación de informes financieros (supervisión).
- ❖ Riesgos críticos al generar informes financieros.
- ❖ La efectividad de los controles de generación de informes.
- ❖ La independencia, responsabilidad, y eficiencia de auditor externo.
- ❖ La transparencia de generación de informes financieros.

El proceso del comité de auditoría proporciona un marco para coordinar las actividades y la información proporcionada por los participantes en el proceso de generación de informes financieros que respalda la comprensión y el control del Comité de auditoría de los riesgos y controles claves relacionados con el proceso de generación de informes financieros de la sociedad. Un proceso de comité de auditoría sólido permite a la sociedad, incluidos sus accionistas, beneficiarse del conocimiento colectivo y de la experiencia de cada miembro del comité.

Cuando una sociedad establece un comité de auditoría y el directorio delega la supervisión del proceso de generación de informes financieros al comité, se encuentra implícito que al comité de auditoría se le ha asignado de ese modo la responsabilidad de supervisar los riesgos de la generación de informes financieros (incluidos el riesgo al fraude) y los controles relacionados con aquellos riesgos. Por lo tanto, el comité debe comprender los riesgos significativos relacionados con la fiabilidad de la generación de informes financieros y los controles que la empresa ha establecido para abordar tales riesgos.

Con un proceso bien definido basado en la comprensión de los papeles específicos de la gerencia, incluidos el auditor interno y el auditor externo, el comité de auditoría habrá establecido el marco dentro del cual ejercer supervisión efectiva: escuchar, preguntar, evaluar y poner a prueba.

4.3.- Comité de Riesgos

Algunos consejos de administración han establecido un comité de riesgos centrado directamente en la gestión de riesgos empresariales. Los altos directivos asisten a sus reuniones, mientras que sus responsabilidades reflejan un trabajo conjunto con la dirección, abordando cuestiones tales como el desarrollo y perfeccionamiento del riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo al nivel de empresa.

4.3.1.- Objetivos del comité de riesgos

El consejo de administración (actuando a través de su comité de riesgos) reconoce su responsabilidad de garantizar la existencia de un sistema para gestionar dichos

riesgos, que incluya políticas, programas, mediciones y competencias para identificarlos, evaluarlos y gestionarlos, con el fin de apoyar a la alta dirección en la gestión del crecimiento en un entorno de constante cambio.

A este respecto, los objetivos específicos del comité de riesgos incluyen asegurar que:

- ❖ La dirección comprende y acepta su responsabilidad en la identificación, evaluación y gestión de riesgos.
- ❖ La alta dirección y la dirección de las unidades de negocio se hallan centradas en la estrategia de riesgo al nivel de la empresa.
- ❖ Se proporcionan herramientas y procesos a las unidades de negocio para facilitar el logro de sus responsabilidades de gestión de riesgos.
- ❖ Las evaluaciones de riesgos de las unidades de negocio se llevan a cabo periódicamente y de manera completa.
- ❖ Las actividades de mitigación de riesgos de la unidad de negocio consiguen:
- ❖ Salvaguardar los activos, mantener estándares apropiados con relación al mejor ambiente y las cuestiones de seguridad e higiene, cumplir las obligaciones legales y normativas y reforzar los valores de la organización centrándose en las necesidades de los grupos de interés.
- ❖ Se mantienen registros contables adecuados, se adoptan políticas contables correctas y la información financiera es exhaustiva y exacta.
- ❖ Hay programas eficaces de mitigación de riesgos / pruebas de control, y se evalúa y actúa sobre los resultados obtenidos.

4.3.2.- Responsabilidades del comité de riesgos

Las responsabilidades del comité de riesgos incluyen:

- ❖ Desarrollar y perfeccionar el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo al nivel de empresa.

- ❖ Proporcionar guías y supervisión al director del área de riesgos y a la líderes globales de riesgo.
- ❖ Evaluar índices de riesgo materiales e informar al Consejo.
- ❖ Evaluar el informe de índices de riesgo al nivel de empresa.
- ❖ Evaluar el informe de tendencias de riesgo de la empresa y garantizar que la estrategia corporativa responde a las cuestiones planteadas.
- ❖ Supervisar los papeles y responsabilidades de la auditoría interna.
- ❖ Revisar las cuentas consolidadas semestrales y anuales

4.3.3.- Materialidad y enfoque:

El comité se encarga de garantizar que la capacidad de identificar, evaluar y gestionar los riesgos sigue evolucionando con relación al riesgo aceptado por la organización.

Para ello, se centrará principalmente en la eficiencia de la gestión de riesgos empresariales.

4.4.- Dirección

La gerencia debe rendir cuentas al directorio, el que provee gobierno, orientación y supervisión. Al seleccionar a la gerencia, el mayor rol corresponde al directorio al definir sus expectativas en cuanto a integridad moral y valores éticos y puede confirmar sus expectativas a través de las actividades de supervisión. Igualmente, al reservar para sí la autoridad para ciertas decisiones clave, el directorio juega un rol al establecer la estrategia, al formular los objetivos de alto nivel y los lineamientos generales en relación a la asignación de recursos.

El directorio provee supervisión con respecto a ERM:

- ❖ Conociendo la medida en que la gerencia ha establecido una ERM eficaz en la organización.
- ❖ Estando enterado y de acuerdo con el nivel de riesgo aceptado de la entidad.
- ❖ Revisando la visión conjunta de riesgos de la entidad y considerándola en relación con el nivel de riesgo aceptado por la entidad.
- ❖ Estando al tanto de los riesgos más importantes y si la gerencia está respondiendo apropiadamente a los mismos.
- ❖ El directorio es una parte del componente ámbito interno y para que ERM sea eficaz, debe satisfacer requisitos en cuanto a composición y enfoque.

4.5.- Gerencia

El gerente general es en última instancia el responsable y debe asumir la propiedad de la ERM. Más que cualquier otra persona, el gerente general da la tónica al máximo nivel que afecta la honestidad y los valores éticos y los otros factores del ámbito interno. En una empresa grande, el gerente general cumple este cometido liderando y orientando a los gerentes veteranos y revisando la manera como ellos manejan el negocio. Los gerentes veteranos, a su vez, asignan responsabilidad por el establecimiento de políticas y procedimientos de administración de riesgos más específicos al personal responsable de las funciones individuales de las unidades. En una empresa más chica, la influencia del gerente general, con frecuencia un propietario-gerente, es usualmente más directa.

En cualquier caso, en un marco de responsabilidades decrecientes, un gerente es efectivamente un gerente general de su esfera de responsabilidad. También son importantes los líderes de funciones de apoyo como cumplimiento, finanzas, recursos humanos y tecnología de la información, cuyas actividades de monitoreo y control atraviesan horizontal y verticalmente las unidades operativas.

4.6.- Auditores Internos

Los auditores internos juegan un rol importante en el monitoreo de la ERM y de la calidad del desempeño como parte de sus cometidos o respondiendo a especiales requerimientos de la alta gerencia o ejecutivos de divisiones o subsidiarias.

Pueden dar asistencia tanto a la gerencia como al directorio o comité de auditoría monitoreando, examinando, evaluando, informando al respecto y recomendando mejoras con relación a la adecuación y eficacia de los procesos gerenciales de ERM.

4.7.- Auditores Externos

Deben proveer a la gerencia y al Comité Ejecutivo una visión única, independiente y objetiva que contribuya al logro de los objetivos de reporte financiero externo.

5.- Limitaciones del ERM

- ❖ El juicio humano puede ser erróneo en el proceso de toma de decisiones.
- ❖ Las decisiones sobre la respuesta al riesgo deben tener en cuenta la relación costo beneficio.
- ❖ Pueden darse fallas por error humano.
- ❖ Las personas pueden concertarse para eludir los controles.
- ❖ La dirección superior puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de los riesgos empresarial.
- ❖ Cambios en políticas o programas del Gobierno.
- ❖ Competencia del mercado.
- ❖ Condiciones económicas.
- ❖ Malas decisiones.

- ❖ Errores y equivocaciones.
- ❖ Gerentes incompetentes.
- ❖ Omisión o debilitamiento de control interno, colusión, ignorar el ERM.
- ❖ ERM no garantiza que la entidad será exitosa y logrará todos sus objetivos

6.- Control de Gestión

Analizando previamente el concepto genérico de Control, nos orientaremos más específicamente al “Control de Gestión”, el cual es una parte del sistema de control de una organización y en general “cuando el control se refiere a las herramientas de dirección destinadas a facilitar el logro de los objetivos estratégicos, entonces se habla de Control de Gestión”¹⁷.

6.1.- Perspectiva del Control de Gestión

La concepción del Control de Gestión se puede dar bajo dos perspectivas claramente diferentes para realizarlo y estas son: “una perspectiva Limitada y otra amplia”.

6.1.1.- Perspectiva Limitada de Control

Implica que el Control se centra en los resultados, especialmente en los resultados obtenidos del proceso contable. Este Control se efectúa una vez terminado el proceso a controlar, lo que implica que no se pueden aplicar acciones correctivas al proceso para mejorar su rendimiento esperado, esta perspectiva normalmente se utiliza para determinar los resultados financieros finales de la organización sobre los cuales se determinan los incentivos, si corresponden.

Es destacable que este tipo de Control sirve para buscar las causas que han determinado los resultados obtenidos con el fin de mejorar los futuros procesos y actividades organizacionales.

Esta perspectiva se basa principalmente en la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados y con énfasis en los aspectos financieros de la organización.

¹⁷ Jiménez, Bermejo. Pág. 81

6.1.2.- Perspectiva Amplia de Control

La perspectiva amplia de Control se realiza durante el desarrollo del proceso bajo control, lo que permite gestionar las oportunas acciones correctivas necesarias para lograr los resultados esperados por la organización.

Esta perspectiva no sólo considera los aspectos financieros, sino también, y especialmente el contexto en el que se realizan las actividades y, en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, en la cultura organizacional y al entorno.

6.2.- Definición de Control de Gestión

Se ha considerado pertinente para este punto, ver el significado de los términos Control y Gestión, conforme el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española.

6.2.1.- Control

Para el término Control se indican los siguientes significados:

- a) Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.
- b) Dominio, mando, preponderancia.
- c) Regulación, manual o automática, sobre un sistema.
- d) Mando o dispositivo de regulación.
- e) Tablero o panel donde se encuentran los mandos.
- f) Dispositivo que regula a distancia el funcionamiento de un aparato, mecanismo o sistema.

6.2.2.- Gestión

Para el término Gestión se indican los siguientes significados:

- a) Acción y efecto de gestionar.
- b) Acción y efecto de administrar.

6.2.3.- Gestionar

Para precisar mejor el término Gestión se señala a continuación el significado de Gestionar:

Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera.

Analizando los significados de los términos Control y Gestión se puede concluir que:

“Control de Gestión” es comprobar, dominar y regular un sistema u organización, administrando o gestionando las acciones conducentes al logro del sistema u organización.”

6.2.4.- Consideraciones Generales sobre el Control de Gestión

Algunos alcances sobre el Control de Gestión:

a) “El Control de Gestión en sus aspectos más fundamentales se define como dominio de la situación”¹⁸.

b) El Control de Gestión está referido a los procesos y no a las prácticas decisionales, está orientado a mejorar la información para la adopción de decisiones y a agilizar el seguimiento del resultado de las decisiones adoptadas.¹⁹

c) El Control de Gestión se aplica a las organizaciones en toda la extensión de su estructura, con el fin de asegurar la adecuada puesta en marcha de las estrategias y de su desarrollo correcto para el logro de los objetivos.²⁰

d) El Control de Gestión no es una disciplina en sí, sino que toma técnicas y procedimientos de diversas disciplinas, especialmente: contabilidad, estadística, administración y finanzas²¹

e) Desde cualquier área del conocimiento de la empresa se puede aportar al Control de Gestión.²²

¹⁸ Jiménez Bermejo, Control de Gestión, Pág. 82

¹⁹ Jiménez Bermejo, Control de Gestión, Pág. 82

²⁰ Jiménez Bermejo, Control de Gestión, Pág. 82

²¹ Jiménez Bermejo, Control de Gestión, Pág. 83

²² Jiménez Bermejo, Control de Gestión, Pág. 83

6.2.5.- Objetivo Central del Control de Gestión

Siendo el objetivo central del Control de Gestión el eficaz y eficiente logro de los propósitos organizacionales, es necesario analizar entre otros, los siguientes problemas relacionados con este aspecto, que se presentan al equipo directivo al interior de las entidades.

Dada la diferencia que existe entre los objetivos de las personas que forman parte de la empresa y los objetivos de la dirección de la organización; “es imprescindible tener instrumentos que permitan, por un lado, que se logre la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos deseados por la dirección, y por el otro, que la dirección pueda disponer de aquella información que permita la realización del control.

6.2.6.- Herramientas o Instrumentos de Control de Gestión

Podemos decir que un Instrumento o Herramienta de Control de Gestión es un medio para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, estos medios se materializan a través de: una técnica, una metodología, un procedimiento, un sistema de información; que pueda ser utilizado para adoptar conocimiento sobre el estado actual y futuro del entorno interno, externo y de los procesos al interior de la organización, para cooperar al equipo directivo en la implementación de la estrategia, ya sea premeditada o emergente, alcanzar los objetivos estratégicos dispuestos y avanzar hacia la visión y misión de la organización.

Conceptualmente las Herramientas o Instrumentos de Control de Gestión se utilizan para evaluar el desempeño de la empresa. Estas son diseñadas de tal forma de constituir una comprensión válida de lo que se hace y lo que no se hace en la organización. De esta forma los directivos de la organización conocen la evolución de su entidad, permitiéndoles tomar las acciones correctivas necesarias, si son pertinentes, y así alcanzar los objetivos planteados en la estrategia implementada.

6.2.6.1.- Definición de Herramienta o Instrumentos de Control de Gestión:

“Son los medios prácticos por el cual se manifiesta el Control de Gestión de una organización y que se materializan a través de procesos sistemáticos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad.”

6.2.6.2.- Tipos de Herramientas o Instrumentos de Control de Gestión

A continuación señalaremos, entre otras, las siguientes Herramientas de Control de Gestión.

a) Técnicas de Planificación:

La planificación representa la primera forma de Control de Gestión, un control preventivo que establece las metas y objetivos a alcanzar y las políticas adecuadas para lograrlo. La planificación se encuentra ligada con los presupuestos ya que éstos son la expresión cuantitativa de un plan.

b) Presupuestos:

Los presupuestos permiten cuantificar los objetivos y metas a alcanzar de acuerdo con los planes establecidos por la organización, para poder compararlos con datos reales y confirmar los logros obtenidos.

c) Costos Basados en Actividad ABC:

El avance tecnológico ha permitido desarrollar el sistema de costo basado en la actividad, cuya metodología asigna en forma más objetiva y precisa los costos, en atención a que un principio básico es que los productos no son la causa inicial de los costos, sino que las actividades exigidas para su fabricación. Las actividades consumen recurso y por ende son generadores de costos.

d) Centros de Responsabilidad:

Un Centro de Responsabilidad es una unidad organizativa a cargo de un directivo, que es el responsable de sus actividades y resultados. Estos Centros de Responsabilidad pueden ser de costos, de ingresos, de beneficios y de inversión.

El control de cada Centro debe realizarse de acuerdo a las características de dicho Centro conforme a sus objetivos y metas asignadas.

e) Análisis Financiero:

El Análisis Financiero reside en una técnica que se aplica sobre las afirmaciones de los estados financieros y permiten la interpretación de los mismos para establecer la posición financiera de la organización.

f) Benchmarking:

Proceso sistemático y continuo de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante reconocido por uso de las mejores prácticas. Los diferentes grados de eficiencia y eficacia registrados entre los diversos sectores de una misma industria hace posible la aplicación de procesos de Benchmarking.

g) Calidad Total:

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación de los productos y servicios que ofrece una organización. Se basa en el enfoque japonés, el que implica la mejora de calidad de vida de los productores, consumidores e inversores. El objetivo es una mejora continua hacia la perfección utilizando los costos de calidad para dirigir la acción hacia tal fin.

PROBLEMA

Los escándalos financieros y la promulgación del Acta Sarbanes-Oxley, en los Estados Unidos, han llevado a establecer un marco reconocido de gestión de riesgo.

Es así, como en el año 2004, COSO, emite un informe denominado COSO ERM, el cual unificó criterios construyendo una estructura que proporciona definiciones fundamentales, categorías de objetivos, componentes, principios y otros elementos, que permiten contar con una estructura de riesgos sólida.

De esta manera, la Gestión de Riesgos existe para mantener y mejorar el valor de las inversiones de sus dueños, accionistas e interesados en la Organización.

Desde este punto de vista nacen las interrogantes: ¿Cómo las empresas en Chile gestionan sus riesgos? y si lo hacen ¿En qué se basan para gestionar?, ¿De qué manera definen sus riesgos de negocio?, aplicando lo que dice la teoría o basándose en su propia experiencia.

En la presente tesis se realizará un análisis crítico de casos prácticos en cuatro empresas en función de una base teórica como es el informe COSO ERM, con la finalidad de conocer la aplicación práctica de la estructura de evaluación de riesgos que propone este informe. Lo anterior permitirá obtener conclusiones sobre como las empresas gestionan sus riesgos.

En la presente tesis se realizó un estudio a diciembre 2008.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar en forma crítica como las empresas gestionan sus riesgos empresariales. Si lo hacen basándose en un marco teórico como es el COSO ERM o de acuerdo a su experiencia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Determinar mediante cuestionarios cuales son los métodos utilizados por la empresa seleccionada, para identificar y evaluar sus riesgos y conocer las medidas adoptadas para mitigarlos.
- ❖ Obtener mediante entrevistas y/o cuestionarios las opiniones de académicos de la Universidad de Valparaíso, profesionales y auditores conocedores del informe COSO ERM y la gestión de riesgo empresarial, otorgándonos sus puntos de vista respecto de su aplicación práctica.
- ❖ Inferir si se aplica en la práctica la estructura de gestión de riesgos que propone el COSO ERM.
- ❖ Analizar las opiniones recopiladas de los académicos de la Universidad de Valparaíso, de profesionales y auditores, con la información obtenida de los cuestionarios realizados en las empresas bajo estudio.

METODOLOGÍA

Esta tesis hace un análisis crítico de casos prácticos en cuatro empresas en función de una base teórica como es el informe COSO ERM, con la finalidad de conocer la aplicación práctica de la estructura de evaluación de riesgos que propone este informe. La metodología a seguir se compone de las siguientes etapas.

Etapas 1. Recopilación de Información:

Esta etapa consiste principalmente en realizar actividades orientadas a obtener información, con el propósito de alcanzar un grado importante de conocimiento relacionado con la Gestión del Riesgo Empresarial basado en el informe COSO ERM.

Esta etapa, se desarrolla a través de las siguientes actividades:

Acciones:

- a) Recopilar información sobre la Gestión de Riesgo Empresarial basada en el informe COSO ERM.
- b) Recopilar información sobre conceptos generales de Control de Gestión.
- c) Revisar publicaciones sobre la Gestión de Riesgo Empresarial, tales como artículos de revistas, tesis y publicaciones en la web
- d) Realizar indagaciones con profesionales y académicos, respecto a la Gestión del Riesgo Empresarial.

Etapas 2: Análisis de información

En esta etapa se analizará la información obtenida y se contará con un conocimiento importante respecto a la Gestión del Riesgo Empresarial basado en COSO ERM, para luego pasar a la etapa de elaboración y aplicación del instrumento de investigación escogido.

Acciones:

- a) Analizar sobre la Gestión de Riesgo Empresarial basada en el informe COSO ERM.
- b) Analizar la información de estudios y publicaciones recopiladas relacionadas a conceptos generales de Control de Gestión.
- c) Analizar la información obtenida respecto a las publicaciones, artículos de revistas, tesis y publicaciones en la web.
- d) Analizar la información proporcionada por los profesionales y académicos, respecto a la Gestión del Riesgo Empresarial.

Etapa 3: Elaboración y Aplicación de Instrumento de Investigación

En esta etapa, ya se cuenta con conocimiento suficiente respecto al tema Gestión del Riesgo Empresarial y se procederá a la elaboración y aplicación de cuestionarios como instrumentos de Investigación seleccionado. Estos cuestionarios serán aplicados a empresas, profesionales auditores y académicos para luego realizar un análisis Crítico respecto a como las empresas gestionan sus riesgos empresariales. Si lo hacen basándose en un marco teórico como es el COSO ERM o de acuerdo a su experiencia.

Acciones:

- a) Elaboración de cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, dirigidas a obtener información de cuales son los métodos utilizados por las empresas seleccionadas, para identificar y evaluar sus riesgos y conocer las medidas adoptadas para mitigarlos.
- b) Elaboración de entrevistas y/o cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas dirigidas a obtener las opiniones de académicos de la Universidad de Valparaíso, profesionales y auditores conocedores del informe COSO ERM y la gestión de riesgo empresarial, otorgándonos sus puntos de vista respecto de su aplicación práctica.

Etapa 4. Análisis y Resultados de la Información recopilada a través del instrumento de investigación

Esta etapa esta compuesta de cuatro subdivisiones que se nombran y comentan a continuación:

1.- Procesamiento de la información

- a) Una vez obtenida la información, se procederá a clasificar los datos.
- b) Para el procesamiento de la información, se confeccionarán cuadros con la información obtenida de las empresas bajo estudio. Este cuadro se confeccionara para cada empresa.

2.- Tabulación de la información

Esta etapa consiste en reflejar los resultados del procesamiento de los datos en un documento comparativo para proceder posteriormente a una conclusión preliminar. Este documento es confeccionado para las empresas y reúne la información del instrumento de investigación aplicado en las empresas bajo un formato de comparación de los datos recopilados.

3.- Presentación de resultados

La presentación de resultados se hará en base a la información obtenida al comparar la información de las indagaciones realizadas en las empresas bajo estudio con las opiniones de Académicos de la Universidad de Valparaíso y de los profesionales de empresas de auditores.

Específicamente, en esta etapa se realiza el análisis crítico de la información recopilada en las empresas bajo estudio versus la opinión de los especialistas.

Para la realización del análisis, se confeccionará un documento de análisis final que recopile en un esquema comparativo los métodos de Gestión de Riesgo utilizados por la empresa, la opinión de los especialistas en materia de Gestión de Riesgo y nuestro análisis crítico.

4.- Determinación de las Conclusiones

LIMITACIONES

En el presente estudio se aborda el tema de la Gestión del Riesgo Empresarial de acuerdo a lo definido en el informe COSO ERM. Si bien es cierto que el informe citado no es el único enfoque de gestión de riesgo existente, ya que se han desarrollado diferentes iniciativas en Canadá, Reino Unido, Australia, dando lugar a marcos de control, como CoCo, Cadbury Report, Turnbull, King, etc. Para esta tesis solo se tomara como referencia el informe COSO ERM, dejando abierta la posibilidad para futuros estudios respecto a la gestión del riesgo empresarial.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El propósito de esta sección es alcanzar los objetivos específicos definidos para esta tesis, para lo cual se expone a continuación el trabajo realizado para ello.

Para facilitar el entendimiento de esta sección de la tesis, se ha seguido el presente esquema para presentar la información:

A.- Descripción de métodos utilizados por las empresas seleccionadas para identificar y evaluar sus riesgos y conocer las medidas adoptas para mitigarlos.

A.1 CPC Instalaciones EIRL

A.2 ABB S.A.

A.3 Chiletabacos

A.4 SAAM

B.- Descripción de opiniones obtenidas por cuestionarios y/o entrevistas a académicos de Universidad de Valparaíso, profesionales y auditores concedores del informe COSO ERM y la Gestión de Riesgo Empresarial.

B.1 Mario Aguilera Morales, UHY Auditores Consultores Ltda.

B.2 Cristian Becerra J, Auditor de PriceWaterHouseCoopers.

B.3 Arturo Fernández V, Gerente de Auditoría de PriceWaterHouseCoopers.

B.4 Leopoldo Guerra M, Gerente de Auditoría de PriceWaterHouseCoopers.

C.- Determinación de aplicación de la estructura de Gestión de Riesgos propuesta por COSO ERM, en las empresas bajo estudio.

C.1 CPC Instalaciones EIRL

C.2 ABB S.A.

C.3 Chiletabacos

C.4 SAAM

D.- Análisis de opiniones recopiladas de los académicos de la Universidad de Valparaíso, de profesionales y auditores, con la información obtenida de los cuestionarios realizados en las empresas bajo estudio.

D.1 Comparaciones

A.- Descripción de métodos utilizados por las empresas seleccionadas para identificar y evaluar sus riesgos y conocer las medidas adoptas para mitigarlos.

A.1 CPC Instalaciones EIRL

A) Rubro o Giro: Diseño, planificación y ejecución de proyectos e instalaciones de gases combustibles a nivel industrial y domiciliario como así mismo de climatización.

B) Estructura Legal: EIRL (Empresario Individual Responsabilidad Limitada).

C) Ubicación geográfica casa matriz: Edwin Guajardo 753 Quilpué.

D) Persona que responde Encuesta y que cargo tiene en la Empresa: Myriam Ramírez Gómez, encargada Administración y Contabilidad.

E) Métodos Utilizados por la empresa para Identificar y evaluar sus Riesgos y medidas adoptadas para mitigarlos:

Aplicación e implementación de las normas ISO 9001/2000, la cual se enfoca en la gestión para la entrega de calidad al cliente.

La empresa mantiene un registro digital estructurado de los riesgos, diseñado por la auditora de ISO 9001/2000 con el propósito de la identificación y mitigación de los riesgos asociados a las operaciones de la empresa.

A.2 ABB S.A

A) Rubro o Giro: Fabricación, Importación, Distribución y Comercialización de Máquinas y equipos Eléctricos y Mecánicos, Servicio y Construcción.

B) Estructura Legal: Sociedad Anónima Cerrada.

C) Ubicación geográfica casa matriz: Casa Matriz ABB Santiago AV. Vicuña Mackenna 1602 Ñuñoa Santiago.

D) Persona que responde Encuesta y que cargo tiene en la Empresa: Martín Castellucci, Business Process.

E) Métodos Utilizados por la empresa para Identificar y evaluar sus Riesgos y medidas adoptadas para mitigarlos:

La empresa ABB a nivel mundial tiene descritos los riesgos por procesos. Además, cuenta con una herramienta diseñada a nivel de grupo ABB mundial para llevar el registro informático de los riesgos denominada GST (Group Sox Tool), que significa, Herramienta de SOX del grupo ABB. Existen encargados internos de los procesos, control owner (encargado del control) y process owner (encargado de los procesos). ABB cotiza en la bolsa de Estados Unidos desde el año 2004 y a partir del 1° de Julio de 2008, ABB Chile aplica procedimientos SOX.

A.3 Chiletabacos

A) Rubro o Giro: como principales actividades la elaboración, cultivo, producción, compra, venta, importación y exportación de tabacos y cigarrillos, inversión en bienes muebles e inmuebles y la prestación de toda clase de servicios y asesorías.

B) Estructura Legal: Compañía Chilena de Tabacos Sociedad Anónima Abierta.

C) Ubicación geográfica casa matriz: Av. El Bosque Norte 0125, Las Condes, Santiago.

D) Persona que responde Encuesta y que cargo tiene en la Empresa: Verónica Pérez W, Gerente Comunicaciones Corporativas.

E) Métodos Utilizados por la empresa para Identificar y evaluar sus Riesgos y medidas adoptadas para mitigarlos:

Chiletabacos tiene un proceso interno de identificación y administración del riesgo, que es gestionado en forma permanente a través del Comité de Auditoría y forma parte de

los planes anuales de cada área. La Gerencia sigue considerando que el comercio ilícito (Ej: contrabando) de cigarrillos, consecuencia de los altos impuestos existentes, es el principal factor de riesgo al negocio para el futuro.

Existe un equipo multifuncional que evalúa permanentemente los riesgos sobre la base de estándares definidos por la casa matriz BAT (British American Tobacco).

A.4 SAAM

A) Rubro o Giro: El giro comercial de la Compañía consiste en la realización de actividades económicas tanto en Chile como en el extranjero, en los ramos de agenciamiento y/o atención de naves, de armadores, de empresas de transporte marítimo, aéreo y terrestre; agenciamiento de fletes, de pasajes y de turismo; en el de representaciones y servicios comerciales de transporte; en el de actividades de cabotaje y servicios portuarios; servicios de embarque, carga y descarga de mercaderías y bodegaje; servicios de naves; servicios de remolcadores, de lanchaje y de muellaje; en la construcción, licitación, desarrollo, operación de puertos y terminales portuarios; participar en otras sociedades y además, en cualquier otro negocio vinculado con el objeto social.

B) Estructura Legal: Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas Sociedad Anónima Abierta. – SAAM.

C) Ubicación geográfica casa matriz: Gerencia Valparaíso Blanco 895, Gerencia Santiago Hundaya 60 piso 8.

D) Persona que responde Encuesta y que cargo tiene en la Empresa: Daniel Labbé, Jefe División Control Procesos (Contraloría Interna SAAM).

E) Métodos Utilizados por la empresa para Identificar y evaluar sus Riesgos y medidas adoptadas para mitigarlos: Cognos, Balanced Scorecard y modelamiento de datos propio de la Empresa.

B.- Descripción de opiniones obtenidas por cuestionarios y/o entrevistas a académicos de Universidad de Valparaíso, profesionales y auditores concedores del informe COSO ERM y la Gestión de Riesgo Empresarial.

B.1 Mario Aguilera M, UHY Auditores Consultores Ltda.

Lo obtenido por la entrevista a Don Mario Aguilera, Contador Auditor, egresado de la Universidad de Valparaíso fue lo siguiente:

Es conocedor del informe COSO ERM y en su opinión nos dice que la aplicación de este marco en las empresas no está masificado y que depende del tamaño y la complejidad de las empresas. También puede observarse tácitamente que a lo menos en las áreas críticas de las empresas se ha implementado. También en base a lo que él ha visto puede decir que las empresas grandes se observa que se aplica el COSO ERM, pero que en las empresas pequeñas da la sensación que sin saberlo, se acercan a este enfoque de gestión del riesgo.

En lo que respecta a la aplicación de los componentes las empresas buscan gestionar el riesgo en toda la administración, pero con mayor hincapié en las operaciones relevantes de la empresa.

La opinión de que si se utiliza el informe COSO ERM como una herramienta de control de gestión es afirmativa. También considera que este informe es un buen marco para la gestión del riesgo empresarial, ya que ayuda a la empresa porque la gestión del riesgo implica entre otras cosas alinear el riesgo con la estrategia, la respuesta a los riesgos, reducir la probabilidad de hechos no planificados, gestionar todos los riesgos presentes en la entidad, permitiendo maximizar rendimientos y la rentabilidad de la entidad.

Su opinión respecto a que si la empresa al aplicar controles o procedimientos SOX de alguna manera se estaría basando en COSO ERM, fue que en general si ya que al utilizar controles SOX se busca garantizar la integridad, exactitud, oportunidad y confiabilidad de la información.

B.2 Cristian Becerra J, Auditor de PriceWaterHouseCoopers

Lo obtenido por la entrevista a Don Cristian Becerra, Contador Auditor, egresado de la Universidad de Valparaíso fue lo siguiente:

Es conocedor del Informe COSO ERM, su opinión en cuanto de su aplicación es que en las empresas que más ponen énfasis en evaluar su control interno y que gestionan sus riesgos son en su mayoría las que se encuentran obligadas a hacerlo en virtud de la Ley Sarbanes Oxley. También lo que ha visto es que identifican sus riesgos y los mitigan con la implementación de controles, siendo los controles claves para el negocio los con mayor preponderancia. En cuanto si al informe COSO ERM es utilizado para la gestión del riesgo o son otros modelos más utilizados nos comento lo siguiente las empresas en general no reconocen que modelo o sistema de evaluación de riesgo utilizan, no he visto el caso de que alguna publique abiertamente utilizar tal o cual modelo, pero todo indica que el COSO ERM, ya sea a sabiendas o no, es el modelo utilizado para gestionar riesgos, principalmente por la forma de construir las matrices de riesgos que utilizan, las cuales primero identifican riesgos, luego se evalúan para tomar las acciones que los mitiguen, luego se revisan y monitorean en el tiempo, además de evaluar la existencia de nuevos riesgos.

La opinión en cuanto a que si en la práctica las empresas que gestionan sus riesgos aplican el Informe COSO ERM con todos sus componentes o solo aplican los más importantes según la necesidad del negocio. El cree que de alguna u otra forma se aplican todos los componentes de COSO ERM, ya que las empresas de que se utilizan COSO ERM cuentan con políticas muy elaboradas y definidas de control, además de contar con equipos de profesionales calificados o contratar asesores reconocidos para evaluar sus riesgos.

En cuanto a su opinión de que si COSO ERM es utilizado como una herramienta de control de gestión es que si, ya que de momento que una empresa gestiona sus riesgos, sabiendo o no que su enfoque es COSO ERM, utiliza esa información la cual es de gran importancia para la toma de decisiones. En cuanto a que si COSO ERM es un buen marco para la gestión del riesgo empresarial es sí, porque es un modelo que entrega un amplio espectro para la gestión de riesgos, definiendo y abarcando muy bien todos los aspectos previos y necesarios para que una empresa comience a pensar cómo gestionará y posteriormente tomará el control, de su riesgos.

Su opinión respecto a que si la empresa al aplicar controles o procedimientos SOX de alguna manera se estaría basando en COSO ERM es no necesariamente, ya que la

Ley Sarbanes Oxley no obliga a que las empresas gestionen sus riesgos, sino que compromete a la gerencia y la responsabilidad de esta por establecer y mantener una adecuada estructura de control interno, sin imponer un enfoque o modelo de control interno o evaluación de riesgos específico.

B.3 Arturo Fernández V., Gerente de auditoría, PriceWaterHouseCoopers

Lo obtenido por la entrevista a Don Arturo Fernández V., Contador Público Auditor, egresado de la Universidad Santiago de Chile fue lo siguiente:

Es conocedor del Informe COSO ERM, su opinión en cuanto de su aplicación en las empresas es que nadie lo aplica de manera conciente, con excepción de las empresas que deben cumplir con los requerimientos del AS5, quienes deben implementar el control interno en base a COSO. En cuanto si el informe COSO ERM es utilizado para la gestión del riesgo o son otros modelos más utilizados nos comento lo siguiente el cree que la gestión de riesgo no está relacionada con un modelo en particular. Cada una de las empresas lo administra de dos formas: a) De manera intuitiva, considerando que muchas de ellas llevan años en el negocio y más menos entienden cuáles son sus riesgos claves de negocio; b) Algunas han elaborado parámetros y algo más sofisticado, basado en las realidades de otras compañías o porque entienden que puede ser una mejor práctica.

La opinión en cuanto a que si en la práctica las empresas que gestionan sus riesgos aplican el Informe COSO ERM con todos sus componentes o solo aplican los más importantes según la necesidad del negocio nos respondió lo siguiente: salvo las empresas que deben cumplir con 404 y reportar de acuerdo al AS5, utilizan COSO, pero claramente no es la mayoría, de hecho creo que son casos muy puntuales o aislados.

En cuanto a su opinión de que si COSO ERM es utilizado como una herramienta de control de gestión es que el cree que no. En cuanto a que si COSO ERM es un buen marco para la gestión del riesgo empresarial es si, porque le da estructura y sentido a la administración del riesgo.

Su opinión respecto a que si la empresa al aplicar controles o procedimientos SOX de alguna manera se estaría basando en COSO ERM es sí, porque la Ley Sarbanes Oxley lo dice expresamente, deben utilizar COSO.

B.4 Leopoldo Andrés Guerra M., Gerente (área Riesgo Operacional), PriceWaterHouseCoopers.

Lo obtenido por la entrevista a Don Leopoldo Andrés Guerra Martínez., Contador Público Auditor, egresado de la Universidad Santiago de Chile fue lo siguiente:

Es conocedor del Informe COSO ERM, su opinión en cuanto de su aplicación en las empresas es que es un enfoque ambicioso, y un proceso dinámico que requiere de la participación y apoyo de todo el personal de una empresa, donde la Alta Administración es el pilar fundamental para su éxito. Su implementación es más bien larga, pero de acuerdo a su experiencia, cada vez más empresas han iniciado el proceso y han avanzado mucho más rápido, especialmente en aquellos lugares donde los altos ejecutivos participan activamente o son un aliado importante. En cuanto si el informe COSO ERM es utilizado para la gestión del riesgo o son otros modelos más utilizados nos comento lo siguiente, tanto COSO II, y el estándar Australiano son modelos de referencia para la aplicación de un Marco Corporativo de Riesgos. Muchas de las normativas financieras, como enfoques del sector público se han basado en estos documentos. Entre ambos, no hay grandes diferencias. No obstante lo anterior, existen enfoques complementarios en la industria financiera como Basilea II, Solvencia, entre muchos otros.

La opinión en cuanto a que si en la práctica las empresas que gestionan sus riesgos aplican el Informe COSO ERM con todos sus componentes o solo aplican los más importantes según la necesidad del negocio nos respondió lo siguiente: todo depende del tamaño, volumen y complejidad de las operaciones de cada empresa. Cree que lo que se hace es analizar la aplicabilidad de cada uno de los componentes y adaptar su existencia y aplicación de acuerdo a cada negocio. A modo de ejemplo, una empresa pequeña o no regulada y con un perfil de riesgo más bien operacional, requerirá una estructura de gestión de riesgo diferente a una empresa con riesgo crediticio, riesgos financieros, entre otros.

En cuanto a su opinión de que si COSO ERM es utilizado como una herramienta de control de gestión, él cree que no es una herramienta de control de gestión, es un proceso integral de gestión de riesgo. No obstante lo anterior, un adecuado diseño e implementación del modelo, permitirá proveer información clave y oportuna para la toma de decisiones y el control de gestión al interior de cualquier compañía. En cuanto a que si COSO ERM es un buen marco para la gestión del riesgo empresarial, es sí, porque considera a la empresa como un todo, partiendo desde su misión y objetivos, su contexto externo y considerando clave la participación de la alta administración y del todo el personal. Además, requiere de un proceso formal y dinámico para identificar, evaluar, responder, monitorear y comunicar continuamente los riesgos que podrían afectar dichos objetivos. Quienes logran implementar esto y hacerlo parte del día a día, tendrán en este marco una herramienta potente para gestionar y controlar los principales riesgos que afectan su negocio.

Su opinión respecto a que si la empresa al aplicar controles o procedimientos SOX de alguna manera se estaría basando en COSO ERM es: SOX se basó principalmente en el enfoque COSO I, orientado en el objetivo de reporte financiero. Todo lo realizado como parte de SOX, es una base importante para la implementación del enfoque COSO II.

C.- Determinación de aplicación de la estructura de Gestión de Riesgos propuesta por COSO ERM, en las empresas bajo estudio.

Resumen de los Componentes del COSO ERM:

A) Ambiente de Control o Entorno Interno: Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

B) Establecimientos de Objetivos: Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

C) Identificación de Eventos: La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectaran a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

D) Evaluación de Riesgos: La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.

E) Respuesta al Riesgo: Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

F) Actividades de Control: Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

G) Información y Comunicación: La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permitan a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

H) Monitoreo (Supervisión – Vigilancia): la gestión de riesgos corporativos se supervisa-revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

C.1 CPC Instalaciones EIRL

Cuadro esquemático para corroborar si la empresa cumple de alguna manera con los componentes del COSO ERM independientemente si aplica este Marco.

Componentes del COSO ERM.	SI Aplica	NO Aplica	Medianamente Aplicado
a) Ambiente de Control o Entorno Interno.	X		
b) Establecimientos de Objetivos.			X
c) Identificación de Eventos.	X		
d) Evaluación de Riesgos.	X		
e) Respuesta al Riesgo.	X		
f) Actividades de Control.	X		
g) Información y Comunicación.	X		
h) Monitoreo	X		

Análisis preliminar de resultados obtenidos:

La empresa CPC Instalaciones no aplica COSO ERM como un marco propiamente tal para gestionar sus riesgos, sin embargo como es una empresa que de acuerdo a sus operaciones, instalaciones de gas, aplica ISO 9001, deben mitigar, evaluar y controlar constantemente los riesgos a los cuales están sometidas sus operaciones. De esta manera y evaluando los resultados de la encuesta realizada a la empresa, sus riesgos son manejados de manera casi intuitiva y sin tener como base una estructura formal de gestión de riesgos o porque entienden que es una mejor práctica para sus operaciones el mantener controlados los riesgos. COSO ERM no es aplicado de manera consciente por la empresa ya que de acuerdo a los resultados de la encuesta, todos los componentes de el referido informe son puestos en práctica, si bien no a cabalidad, se puede apreciar que mitigan sus riesgos con la implementación de controles, dando énfasis a los controles claves para el negocio, como es el caso del trabajo en terreno y obra realizada.

Es un hecho que la empresa CPC Instalaciones en la práctica no se base en COSO ERM, pero se observa a lo menos que en las áreas críticas de ella se ha implementado, acercándose de alguna manera al modelo de gestión de riesgo.

C.2 ABB S.A.

Cuadro esquemático para corroborar si la empresa cumple de alguna manera con los componentes del COSO ERM independientemente si aplica este Marco.

Componentes del COSO ERM.	SI Aplica	NO Aplica	Medianamente Aplicado
a) Ambiente de Control o Entorno Interno.	X		
b) Establecimientos de Objetivos.	X		

c) Identificación de Eventos.			X
d) Evaluación de Riesgos.	X		
e) Respuesta al Riesgo.	X		
f) Actividades de Control.	X		
g) Información y Comunicación.	X		
h) Monitoreo	X		

Análisis preliminar de resultados obtenidos:

La empresa ABB CHILE evalúa el control interno y gestiona sus riesgos en base al informe COSO ERM, ya que está obligada de alguna manera a hacerlo en virtud de la Ley Sarbanes Oxley, por el hecho de que es filial de una empresa extranjera que cotiza sus acciones en la bolsa de Estados Unidos SEC (Security Exchange Comisión) y extienden sus políticas de control a todas sus filiales.

Como podemos darnos cuenta en el cuadro vemos que ABB aplica todos los componentes que están en el COSO ERM, esto implica que se realicen revisiones constantes (con periodos de tiempo definidos por la empresa en base a sus políticas) de las situaciones nuevas que pueden generar nuevos riesgos, implementando mecanismos o nuevos controles que los mitiguen.

Por lo indagado por nuestra entrevista podemos decir que el aplicar COSO ERM en una empresa es una inversión no menor lo que conlleva a la administración a implantar todo un accionar en cuanto a como debe la empresa gestionar sus riesgos desde todos los niveles jerárquicos de la empresa.

También en ABB desde julio del presente año se comenzó a aplicar procedimientos SOX (Ley Sarbanes Oxley), lo que produjo una reestructuración en varios procedimientos que realizaba la empresa.

C.3 Chiletabacos

Cuadro esquemático para corroborar si la empresa cumple de alguna manera con los componentes del COSO ERM independientemente si aplica este Marco.

Componentes del COSO ERM.	SI Aplica	NO Aplica	Medianamente Aplicado
a) Ambiente de Control o Entorno Interno.	X		
b) Establecimientos de Objetivos.	X		
c) Identificación de Eventos.	X		
d) Evaluación de Riesgos.	X		
e) Respuesta al Riesgo.			X
f) Actividades de Control.	X		
g) Información y Comunicación.	X		
h) Monitoreo	X		

Análisis preliminar de resultados obtenidos:

La empresa Chiletabacos aplica los componentes del informe COSO ERM como podemos darnos cuenta en el cuadro anterior. En base a las respuestas del cuestionario podemos decir que ellos se basan en una estructura de gestión de riesgos, identificando sus riesgos, aplicando procedimientos y controles a sus operaciones. La Empresa no cumple con procedimiento SOX, pero si tiene un equipo multifuncional que evalúa permanentemente los riesgos sobre la base de estándares definidos por la casa matriz BAT (British American Tobacco), que es la más extensa compañía internacional de tabaco.

Podemos darnos cuenta que esta empresa cuenta con la estructura que propone el COSO ERM, en muchos aspectos teniendo claro cuales son sus riesgos, sus estrategias etc..

C.4 SAAM

Cuadro esquemático para corroborar si la empresa cumple de alguna manera con los componentes del COSO ERM independientemente si aplica este Marco.

Componentes del COSO ERM.	SI Aplica	NO Aplica	Medianamente Aplicado
a) Ambiente de Control o Entorno Interno.	X		
b) Establecimientos de Objetivos.	X		
c) Identificación de Eventos.	X		

d) Evaluación de Riesgos.	X		
e) Respuesta al Riesgo.	X		
f) Actividades de Control.	X		
g) Información y Comunicación.	X		
h) Monitoreo	X		

Análisis preliminar de resultados obtenidos:

La empresa SAAM, de acuerdo a lo obtenido en nuestra encuesta, gestiona sus riesgos tomando como base COSO ERM, pero aplicando en parte el referido en informe y no en su cabalidad. No todo el informe ha podido ser recogido como un herramienta para gestionar los riesgos por parte de la empresa, ya que por tratarse de un informe muy estructurado no va relacionado con la realidad, las operaciones y la dinámica del mercado en que se mueve la empresa, por lo tanto, se han adecuado sistemas mas sofisticados de gestionar los riesgos, basado ciertamente en las necesidades actuales en las que se maneja, adoptando algunos aspectos del informe COSO ERM , como también implementando controles SOX, no siendo obligación de adoptarla, para mantener una adecuada estructura de control interno.

Hemos podido constatar que SAAM abarca muy bien todos los aspectos de los componentes del informe, otorgando mayor hincapié en las operaciones relevantes de la empresa, y aunque no adopta el informe en su cabalidad por las razones expuestas, la empresa ha podido estructurar a su medida una estructura de gestión de riesgo que mantiene alineado el riesgo con la estrategia, etc.

D.- Análisis de opiniones recopiladas de los académicos de la Universidad de Valparaíso, de profesionales y auditores, con la información obtenida de los cuestionarios realizados en las empresas bajo estudio.

Todos los entrevistados son conocedores del informe COSO ERM y concuerdan que su aplicación depende del tamaño, complejidad de la empresa, además de los requerimientos que cada empresa se ven obligadas a cumplir ya sea por su estructura societaria, o el tipo de actividad o servicio que desarrolla. También los entrevistados opinan que el informe no es aplicado en forma consciente por las organizaciones sino mas bien de acuerdo a la experiencia y las necesidades propias de cada empresa.

Lo que pudimos rescatar en las empresas objeto de nuestro análisis, es en cuanto a la aplicación de COSO ERM, que de las cuatro empresas solo una reconoce utilizar COSO ERM mientras que las restantes aplican la mayor parte de los componentes en su totalidad, sin embargo, utilizan como herramientas de gestión de riesgos otros modelos, como Cognos, Balanced Scorecard, y otros modelos desarrollados de acuerdo a sus necesidades.

CONCLUSIONES

La gestión de riesgo empresarial definida en el informe COSO ERM, permite a las organizaciones gestionar más eficaz y eficientemente a una organización que opera en un ambiente de alto grado de incertidumbre, incrementando de esta forma su capacidad para identificar eventos que la podrían afectar, esto en teoría, porque si bien el dinamismo e impacto de los mercados mundiales actuales acompañado de un cambio profundo de la visión de los negocios en nuestro país, hace que las empresas necesiten tomar en consideración varios aspectos al momento de pensar en implementar en una entidad, un proceso de gestión de riesgos. Por ello, de acuerdo a lo analizado y lo arrojado por el instrumento de investigación utilizado, podemos entregar algunas conclusiones frente al referido tema.

En la presente tesis se han desarrollado conclusiones de carácter específico y general, en relación a las cuatro empresas objeto de nuestro análisis.

Conclusiones Específicas

a) CPC Instalaciones EIRL:

CPC Instalaciones, empresa dedicada a la instalación de gas natural en la región, entre otros, no aplica para gestionar sus riesgos COSO ERM, según datos recopilados.

Se trata de una empresa de servicios que debe cumplir con las normas de garantía de calidad propia de sus operaciones, normas ISO 9001/2000, conforme a lo certificado por un organismo de certificación externo, no obstante, nuestro estudio arroja que están cumpliendo en cierto modo con los componentes de la gestión de riesgo empresarial.

La aplicación de los componentes se despliega a todas las áreas de la entidad, administrativas, operacionales, incluyendo a las operaciones en terreno. Aunque dado al tamaño de la empresa y el costo versus beneficios que significaría implantar COSO ERM, el método utilizado por la empresa, normas ISO 9001/2000, enfocada en la gestión para la entrega de calidad al cliente, pero a su vez utilizada por la empresa como una herramienta para gestionar y controlar los riesgos presentes en la entidad. Las medidas que la empresa posee para mitigar estos riesgos son registros digitales

estructurados por la propia auditora, implementado especialmente a la medida de sus necesidades.

b) SAAM:

La empresa conoce y aplica COSO ERM en sus operaciones para gestionar sus riesgos, pero solamente utilizando algunos aspectos del informe que sirvan a sus necesidades de negocios. Para SAAM la puesta en marcha de ERM, años atrás, significo incurrir en error ya que se trata de un modelo muy rígido y en momentos de crisis el modelo no sirve de mucho, sino más bien la experiencia que la empresa posee de sus operaciones, tomando en cuenta que la empresa además, opera con mercados altamente cambiantes, siendo uno de los riesgos mas importantes para la entidad.

Las herramientas de gestión de riesgos con que opera actualmente SAAM son Cognos, el cual trabaja a nivel COSO I y II, balanced scorecard, y un modelo propiamente de la empresa, además de implementar controles SOX, no estando obligado a realizarlo.

Lo que hemos visto es que la empresa identifica sus riesgos y los mitigan con la implementación de controles, siendo los controles claves para el negocio los con mayor preponderancia y en este caso los sistemas de información y redes informáticas son fundamentales para mantener alineado su riesgo con controles específicos.

Es importante señalar que la empresa aplica los componentes de COSO ERM a todos sus departamentos.

c) ABB S.A.:

A partir de Julio del presente año la empresa evalúa el control interno y gestiona sus riesgos en virtud de la Ley Sarbanes Oxley, sección 404, por el hecho de que es filial de empresa extranjera que cotiza sus acciones en la SEC y extienden sus políticas de control a todas sus filiales, sin embargo no manifiesta en forma clara si aplica ERM como herramienta de gestión de riesgos. De todas formas la empresa cuenta con políticas muy elaboradas y definidas de control, además de contar con equipos de

profesionales calificados para evaluar sus riesgos. Además de aplicar los componentes dentro de la empresa.

d) Chiletabacos:

La empresa no manifiesta en forma clara si aplica COSO ERM como herramienta de gestión de riesgos, aunque afirma no cumplir con procedimiento SOX, la empresa cuenta con un equipo multifuncional que evalúa permanentemente los riesgos sobre la base de estándares definidos por la casa matriz BAT (British American Tobacco), que es la más extensa compañía internacional de tabaco.

Para la entidad, la importancia de controlar los riesgos de negocio es depositada en el Comité de Auditoría, el cual tiene como función principal gestionar y controlar los riesgos, y el control interno. Dado sus características y que cuenta con la aplicación de todos los componentes del informe en su totalidad, todo indica que COSO ERM de alguna forma es aplicado.

Conclusión General

Definiendo y abarcando todos los aspectos necesarios para poder otorgar un claro análisis crítico sobre la aplicación del informe COSO ERM en las empresas, hemos encontrado la existencia de métodos y herramientas visiblemente distintas a las planteadas en el informe.

Son varias las empresas que nos han manifestado conocer el referido informe, son pocas que lo aplican a su cabalidad, ya que cada una gestiona sus riesgos de acuerdo a los requerimientos propios de su negocio o bien a sus propias necesidades estratégicas o simplemente no reconocen que tipo de herramienta o sistema de evaluación de riesgos utilizan. Para el cumplimiento de la sección 404 es necesario contar con un Marco General de Control Interno que entregue criterios objetivos para que sean medidos y evaluados. El Marco más utilizado por las empresas y recomendado por SEC es el Informe COSO.

De acuerdo a la información obtenida, podemos decir que existen opiniones divididas con respecto a si COSO ERM es una herramienta de control de gestión, ya que para algunos es considerado un sistema de control y para otros el informe COSO ERM es un proceso integral de gestión de riesgos.

Para las empresas encuestadas los comités de auditoría ha significado un apoyo para su gestión, centrándose en mejorar la eficacia y eficiencia constantemente en sus operaciones. Los asuntos que han ocupado un lugar importante en las actividades de los comités son principalmente en la gestión de riesgos, controles internos y cumplimiento normativo, siendo considerado que la prioridad para ellos es la gestión de riesgo empresarial. Considerando muchas veces que algunas empresas no cuentan con comité de auditoría, sin embargo su actividad es suplida por la dirección de la entidad y muchas veces sin inconveniente para la efectividad de la gestión de sus riesgos.

También debemos considerar que muchas veces las empresas no cuentan con un comité de riesgo, lo que ocasiona que los comités de auditoría cumplan la función del comité de riesgos recargando las tareas asignadas a los comités de auditoría.

Es necesario dejar en claro que la aplicación de COSO ERM en las empresas pequeñas no será aplicado tal cual como lo manifiesta el informe ya que muchas veces estas empresas solo se basan en sus experiencias y conocimiento de los riesgos de su negocio y el hecho de aplicar un marco tan estructurado y costoso como es COSO ERM no esta a su alcance. Por otra parte, las grandes empresas o aquellas que cotizan sus acciones en la SEC o que son filiales de empresas matrices que cotizan sus acciones en la SEC, aplican el informe debido a que es una buena estructura para la gestión de riesgo empresarial e incluso es recomendada por la sección 404 de la Ley SOX como un Marco General de Control Interno que entrega criterios objetivos para que sean medidos y evaluados. Sin embargo, en la práctica no todas las empresas pueden utilizar el referido informe debido a su alto costo de implementación y mantención. Además de ser un marco muy rígido especialmente para empresas multimercados.

Opinión de las Tesis

Una de las dificultades a las cuales nos vimos enfrentadas en el desarrollo de nuestra tesis, es la dificultad de acceder a obtener información por parte de las empresas de cómo gestionan sus riesgos y especialmente a la disponibilidad de las personas responsables de dicha información, ya que se trata muchas veces de aspectos estratégicos que no es de dominio de todos ni tampoco es conocido por todos dentro de la organización.

Sin embargo, consideramos que el informe COSO ERM sigue siendo un buen marco de gestión de riesgo empresarial y que sin duda seguirá siendo aplicado y perfeccionado ante la economía de mercados cambiantes y la globalización de las normas de contabilidad y auditoría.

BIBLIOGRAFÍA

Enterprise Risk Management — Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Noviembre 2004.

TECNICAS DE APLICACIÓN, Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Septiembre 2004.

JIMÉNEZ BERMEJO P., Control de Gestión, Editorial Conosur Ltda., 1996. Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Auditoría, Universidad de Valparaíso.

Introducción a la Supervisión Basada en Riesgos. Serie Artículos y Notas Técnicas. SuperIntendencia de Valores y Seguros- Chile, Septiembre 2004

LAZCANO SERES, J. M., El Manejo de las Organizaciones, su Auditoría y Control: Renueve su compromiso de alta gestión empresarial., México, Mc Graw Hill, Primera Edición, 1995.

DELFLIESE, P., JOHNSON, K. Y MACLEOD, R. Auditoría Montgomery, México, Editorial Limusa, Segunda Edición, 2005.

Revista Contabilidad y Sistemas, La Auditoría y los Códigos del Buen Gobierno Corporativo, Volumen 1 N° 2, 2º Semestre 2005. Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

MUJICA CRISTIAN, Comités de Auditoría: Más que una Obligación Legal. Revista Economía y Administración, Agosto-Septiembre 2001, Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

BASTIDAS MENDEZ CARMEN, Gobiernos Corporativos, Contabilidad y Auditoría, Revista Estudios de Información y Control de Gestión, Biblioteca Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.

COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos, Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, Madrid, 2004.

COOPERS & LYBRAND, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1997.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española.

COSO, Estructura Conceptual de la Administración del Riesgo del Emprendimiento, Mantilla ECOE, Ediciones, Julio 2003.

POBLETE VELÁSQUEZ, F. Fundamentos de Auditoría, Editorial Gestión, Segunda Edición, Junio 2000.

JESSICA GARCIA HANSON, PAOLA SALAZAR ESCOBAR, “Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos”, Seminario para optar al Título de Ingeniería en Información y Control de Gestión, Universidad de Chile Facultad de Economía y Negocios Escuela de Sistemas de Información y Auditoría, 2005.

GONZALO J. MAIER ALDAY, FERNANDO R. RABY CÁDIZ, “Propuesta de Integración entre COSO ERM (II) y el Cuadro de Mando Integral, a través del estudio descriptivo de ambos”, Tesis para optar al grado académico de Magíster en Gestión con Mención en Control, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Comercio, Magíster en Gestión mención Control.

“ANEXO 1”

Resumen Ley Sarbanes Oxley

Introducción a la Ley

- ❖ Escándalos Financieros
- ❖ Razón Principal de esta Ley: restaurar la Confianza del Sistema Económico
- ❖ Contenido de la Ley: Incorpora una serie de regulaciones y medidas drásticas contra las malas prácticas de negocios

Adicionalmente, esta Ley fija ciertos estándares en la práctica de la Auditoría

¿Qué es la ley Sarbanes Oxley?

Es una ley de transparencia y control, emitida por el Gobierno de los Estados Unidos de América, el 30 de julio del 2002, como resultado de una serie de escándalos corporativos que afectaron a ciertas empresas estadounidenses a finales del 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados

George Bush presentó la ley como “la más profunda reforma a las prácticas de negocio desde 1934”

Estructura de la ley

- ❖ Título I: Junta de Supervisión de Firmas de Contabilidad Pública
- ❖ Título II: Independencia de los Auditores
- ❖ Título III: Responsabilidad Corporativa
- ❖ Título IV: Revelaciones Financiera Mejoradas
- ❖ Título V: Conflicto de Intereses de los Analistas
- ❖ Título VI: Recursos y Autoridad de la Comisión
- ❖ Título VII: Estudios e Informes
- ❖ Título VIII y XI: Responsabilidad Corporativa y Fraude Criminal; Fraude y Responsabilidad Corporativa
- ❖ Título IX: Mejoramiento de Sanciones por Crímenes de Cuello y Corbata
- ❖ Título X: Declaraciones de Impuestos Corporativas

Aplicación

- ❖ La Ley se aplica a todas las empresas norteamericanas y extranjeras que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos (empresas públicas). Esto incluye a:
 - La Casa Matriz
 - sus subsidiarias y
 - sus afiliadas
- ❖ Por lo tanto, las empresas chilenas deberán cumplir con la Ley Sarbanes Oxley si:
 - Cotizan en la bolsa de Estados Unidos
 - Son subsidiarias de empresas (Casa Matriz) que cotizan en la bolsa de Estados Unidos.

A pesar de la existencia de numerosas secciones, las que tendrán un mayor efecto en las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Estados Unidos y sus subsidiarias son:

- ❖ La Sección 302 del Título II: Responsabilidad Corporativa por Informes Financieros.
- ❖ La Sección 404 del Título IV: Evaluación Gerencial de los Controles Internos.

“Principales Aspectos de la Ley”

Título I: Junta de Supervisión de Firmas de Contabilidad Pública (Public Company Accounting Oversight Board “PCAOB”)

La Junta de Supervisión de Firmas de Contabilidad Pública “PCAOB” fue establecida por la Ley con amplias facultades para regular las auditorías y a los auditores de las sociedades abiertas. Las responsabilidades de la Junta son las siguientes:

- ❖ Inspeccionar y registrar a las firmas de contabilidad pública (firmas registradas) que preparan informes de auditoría para los emisores.
- ❖ Establecer, adoptar o modificar normas de auditoría, control de calidad, ética, independencia y de otro tipo para las auditorías de sociedades abiertas.
- ❖ Reforzar el cumplimiento de la Ley, las reglas de la Junta, las normas profesionales y las leyes de valores relacionadas con la preparación y emisión de los informes de auditoría y las correspondientes obligaciones de los auditores
- ❖ Imponer sanciones por las violaciones

Título II: Independencia de los Auditores

- ❖ Servicios de contabilidad (outsourcing)
- ❖ Servicios de nómina
- ❖ Contratación (búsqueda) de ejecutivos
- ❖ Preparación de informes sobre proyecciones
- ❖ Valuaciones
- ❖ Servicios actuariales
- ❖ Asesoría como director, funcionario o empleado
- ❖ Consejería legal (actuar como asesor en el área impositiva o laboral si es permitido)

- ❖ Auditoría interna
- ❖ Intermediación financiera
- ❖ Servicios de banca de inversión

Servicios fuera del alcance de la auditoría: La compañía auditada no puede recibir de su mismo auditor, los siguientes servicios profesionales:

Título III: Responsabilidad Corporativa

Sección 302: Responsabilidad Corporativa por Informes Financieros

La administración debe implantar controles internos y procedimientos que aseguren que la información financiera es procesada, registrada y revelada de acuerdo a la normativa de la SEC. Estos controles reciben el nombre de “Controles y Procedimientos de Revelación”.

CEO y el CFO son responsables de:

- ❖ Establecer y mantener los “Controles y Procedimientos de Revelación” para el emisor
- ❖ Diseñar dichos “Controles y Procedimientos de Revelación” que asegure que la información importante sea revelada, para el período en que emiten el informe
- ❖ Evaluar la eficacia de los “Controles y Procedimientos de Revelación”
- ❖ Presentar en su informe sus conclusiones respecto a la eficacia de los Controles y Procedimientos de Revelación” basado en la evaluación de ellos.

Adicionalmente a la evaluación y certificación del CEO y CFO, los Auditores Externos deben emitir una opinión.

Título IV: Revelaciones Financieras Mejoradas

Sección 404: Evaluación Gerencial de los Controles Internos

Los Auditores Externos deben emitir una opinión sobre el control interno. Este informe:

- ❖ Señalará la responsabilidad de la administración de establecer y mantener una estructura y procedimientos adecuados de control interno para informes financieros.
- ❖ Incluirá una evaluación de la efectividad de la estructura y procedimientos de control interno del emisor para los informes financieros

Además del cumplimiento de las secciones 302 y 404, existen otros cumplimientos determinados por la ley referente a:

- ❖ Gobiernos Corporativos
- ❖ Comité de Auditoría
- ❖ Auditores Externos

Para el cumplimiento de la sección 404 es necesario contar con un Marco General de Control Interno que entregue criterios objetivos para que sean medidos y evaluados. El Marco más utilizado por las empresas y recomendado por SEC es el Informe COSO.

GOBIERNOS CORPORATIVOS

- ❖ Adopción de un código de ética
- ❖ Eliminar préstamos personales a ejecutivos
- ❖ Se recomienda que sea el CEO quien firme la declaración anual de impuesto a la renta
- ❖ Información más oportuna
- ❖ La ley establece responsabilidad corporativa y criminal por fraude

Gobierno Corporativo es el conjunto de mecanismos que aseguran a los proveedores de recursos financieros un justo retorno de su inversión. Lo conforman el conjunto de normas que deben guiar el comportamiento de los accionistas controladores, directores y administradores de las compañías, a fin de maximizar el valor de ésta y que definen las obligaciones y responsabilidades de éstos.

COMITÉ DE AUDITORÍA

- ❖ Establecimiento formal del comité de auditoría
- ❖ Todos los miembros deben ser independientes
- ❖ Debe tener al menos un miembro experto en finanzas
- ❖ Todos los servicios de auditorías y no-auditorías permitidos deben ser pre-aprobados por el comité de auditoría

La esencia del Comité de Auditoría es valorar los procesos de la compañía relacionados con sus riesgos y el ambiente de control, supervisar la presentación de información financiera y evaluar los procesos tanto de auditoría interna como de auditoría independiente

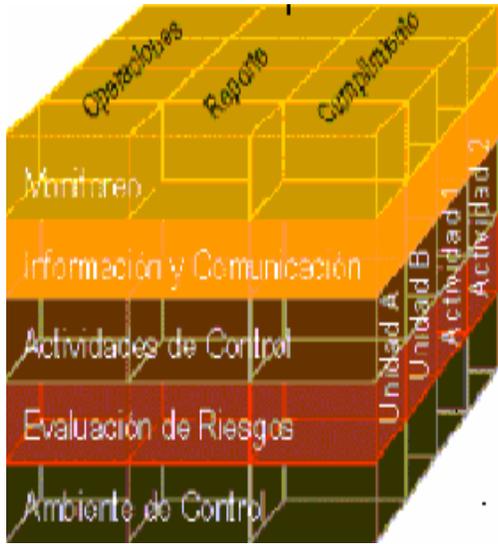
AUDITORES EXTERNOS

La SEC establece la PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) con las facultades de “auditar a auditores”:

- ❖ Prohibición de ciertos servicios por parte de las firmas auditoras externas.
- ❖ Rotación cada cinco años de socio encargado de auditoría y socio recurrente
- ❖ El auditor externo debe reportar al comité de auditoría:
- ❖ Todas las políticas contables significativas
- ❖ Discusiones con la gerencia sobre aplicaciones de PCGA
- ❖ Comunicaciones importantes con la gerencia
- ❖ Se prohíbe auditar una empresa si el CEO, CFO, Contralor y/o Contador trabajaron en la firma auditora y en la auditoría del último año.

Para el cumplimiento de la sección 404 es necesario contar con un Marco General de Control Interno que entregue criterios objetivos para que sean medidos y evaluados.

Marco General de Control Interno: COSO



Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno.

Información y comunicación
Las Actividades están rodeadas sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar

Marco General de Control Interno: COSO



Actividades de Control. Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad

Evaluación de Riesgos. La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos por procesos e identificar, analizar y tratar los riesgos.

El entorno de control como el núcleo de un negocio, es su personal (atributos individuales, integridad, valores éticos y profesionalismo) y el entorno en el cual trabaja.

Conclusiones

- ❖ Las compañías auditoras no son las únicas llamadas a iniciar un proceso de cambio
- ❖ Fortalecimiento del Control Interno
- ❖ Fortalecimiento del Gobierno Corporativo
- ❖ Administración de Riesgos
- ❖ La Ley Sarbanes Oxley tiene un alcance extraterritorial: Algunas Implicancias en Chile

Regulaciones emitidas en Chile, durante el año 2003:

SVS: Circular 1678, imparte normativa referente a la auditoría de los estados financieros actuales y referente al Informe con la Opinión del sistema de Control Interno de las Compañías Aseguradoras y Reaseguradoras.

La SVS: Circular 1680, imparte instrucciones sobre Prevención y Control de operaciones con Recursos ilícitos(a todas las entidades Aseguradoras, Intermediarios de Valores, sociedades administradoras de fondos y empresas de depósitos de valores).

SBIF: Circular 3223, crea los Comités de Auditoría para Bancos e Instituciones Financieras.

SBIF: Circular 3234, referente a la Independencia de los Representantes del Directorio en el Comité

Anexo 2

DOCUMENTACION DE ENTREVISTAS Y/O CUESTIONARIOS

Información General del Cuestionario

Folio del documento	
Area de Investigación	Auditoría
Fecha	
Empresa	
Nombre del entrevistado	
Cargo en la empresa	

Sr

(Nombre)

(Empresa)

Por medio de la presente las alumnas de la carrera de Auditoria de la Universidad de Valparaísotitular de la cédula de identidad..... y titular de la cédula de identidad se dirigen a usted en oportunidad de solicitarle su colaboración para la aplicación del instrumento de recolección de datos, los cuales serán confidenciales y utilizados sólo para fines académicos, requeridos para la culminación de nuestro proyecto de grado, titulado.....Requisito exigido para titularnos de Contador público Auditor en la Universidad de Valparaíso.

Nuestra tesis tiene como finalidad efectuar un análisis crítico para conocer la aplicación práctica de la estructura de evaluación de riesgo que propone el Informe COSO II y de que manera las empresas gestionan el riesgo de su negocio.

El instrumento utilizado para la recolección de datos consiste en un Cuestionario en el cual se aplicarán preguntas de tipos abiertas y cerradas.

Para hacer más rápido el proceso de obtención de la información enviamos un archivo adjunto correspondiente al cuestionario para que pueda ser respondido y enviado al correo electrónico

De antemano le expresamos nuestro agradecimiento por la colaboración que pueda prestarnos.

CUESTIONARIO A EMPRESAS

Preguntas generales

1.- ¿Que tipo de sociedad es la empresa?

- a) Sociedad Anónima abierta
 - b) Sociedad Anónima Cerrada
 - c) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - d) Otras (Indique a continuación otro tipo de sociedad)_____
-
-

Anexo B

Preguntas Abiertas y Cerradas

1.- ¿Es de conocimiento de los empleados la misión de la empresa?

- a) SI
- b) NO

2.- ¿La empresa mantiene códigos de conducta ética o normas de conducta a regir para sus trabajadores?

- a) SI
- b) NO

3.- ¿La empresa comunica acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización?

- a) SI
- b) NO

4.- Si la respuesta anterior es sí, esta comunicación se realiza a sus empleados por medio de:

- a) Reuniones a los empleados
- b) Foros de discusión
- c) Difusión a través de correos electrónicos
- d) Otra (Indique a continuación otro medio de difusión) R:

R: _____

5.-Existen canales complementarios de comunicación para que los empleados de cualquier nivel de la empresa puedan informar de manera confidencial sobre un comportamiento real o percibido que pueda ser ilegal, no ético o inadecuado?

- a) SI
- b) NO

6.-Si la respuesta anterior es si, ¿Se siente cómodo el personal utilizando este canal?

- a) SI
- b) NO

7.- ¿Existen acciones disciplinarias contra aquellos miembros del personal de la empresa que muestren una conducta profesional impropia?

- a) SI
- b) NO

8.- Si la respuesta anterior es si, ¿Cuál?

R: _____

9.- ¿Los objetivos de la empresa son comunicados al personal?

- a) SI
- b) NO

10.- Si la respuesta anterior es si, ¿Cuál es la periodicidad de esta comunicación?

- a) Una vez al año
- b) Una vez al mes
- c) Otra (Indique otra periodicidad)

11.- ¿La empresa tiene rotación de personal?

- a) SI
- b) NO

12.- Si la respuesta anterior es si, ¿esta rotación ha afectado de alguna manera la capacidad de alcanzar los objetivos de la empresa?

- a) SI
- b) NO

13.- ¿Las políticas y procedimientos determinados por la empresa para mitigar los riesgos a nivel de departamento han sido comunicadas en forma clara y oportuna a los empleados?

- a) SI
- b) NO

14.- ¿Estas políticas y procedimientos, ha sido adoptado por el personal de manera periódica a lo que va del año?

- a) SI
- b) NO

15.- (Responder solo si en la pregunta anterior fue respondida la alternativa "b") ¿Cuál es el motivo de esta clasificación?

R.: _____

16.- ¿Se comunican al personal las expectativas de la gerencia en relación con el proceso de gestión de riesgos?

- a) SI
- b) NO

17.- ¿La empresa informa a sus empleados los riesgos asociados a cada departamento de la empresa?

- a) SI
- b) NO

18.- Si la respuesta anterior es si, ¿cuales son las vías de comunicación para difundirlo?

- a) Por correo electrónico
- b) Por reuniones a los empleados
- c) Por boletines informativos dentro de la empresa

19.- Existen políticas y procedimientos difundidos que rijan las siguientes actividades:
Descripciones de cargo, Políticas y procedimientos corporativos (de alto nivel),
Políticas contables.

- a) SI
- b) NO

20.- Existen prácticas de seguridad de la información implementadas para impedir el acceso y uso no autorizado de información de la Compañía

- a) SI
- b) NO

21.- La Compañía tiene programas implementados de seguridad física para los activos significativos y expuestos a riesgo de fraude.

- a) SI
- b) NO

22.- La empresa premia con incentivos monetarios o de algún otro tipo a los empleados por el cumplimiento de metas

- a) SI
- b) NO

23.- La empresa cuenta con algún proyecto de Responsabilidad Social Empresarial.

- a) SI
- b) NO

24.- Si su respuesta anterior es si. ¿Qué tipo de proyecto?

R: _____

Riesgo

25.- ¿La empresa conoce e identifica cuales son sus riesgos?

- a) SI
- b) NO

26.- Si la respuesta anterior es si. ¿Cuales son los principales riesgos que afectan a la organización?

R.: _____

27.- ¿Que riesgos está dispuesta a asumir la empresa?

- a) Riesgo Bajo
- b) Riesgo Medio
- a) Riesgo Alto

28.- ¿Cuenta la empresa con una estructura organizacional formal de administración de riesgo?

- a) SI
- b) NO

29.- Si la respuesta anterior es si. ¿Cuál es? _____

30.- ¿Comunica la empresa la visión, estrategia, políticas, responsabilidades y las líneas de reporte a todos los empleados?

- a) SI
- b) NO

31.- ¿Se ha visto reflejado una buena comprensión de los riesgos asociados por parte de los empleados?

- a) SI
- b) NO

32.- (Responder solo si en la pregunta anterior fue respondida la alternativa "b") ¿Cuál es el motivo de esta clasificación?

R.: _____

33.- ¿Posee la empresa sistemas adecuados para medir y monitorear los riesgos?

- a) SI
- b) NO

34.- ¿Se encuentra cómoda la empresa con la cantidad de riesgo aceptado actual en cada uno de sus departamentos?

- a) SI
- b) NO

35.- ¿La información generada por los sistemas informáticos sirve de apoyo para la gestión de riesgos?

- a) SI
- b) NO

36.- ¿Se esta cumpliendo de manera eficaz supervisar la gestión de riesgos por parte de la administración?

- a) SI
- b) NO

37.- ¿Se encuentra preparada la empresa para aceptar más riesgo del que actualmente tiene?

- a) SI
- b) NO

38.- ¿La empresa desarrolla procesos de mejoramiento continuo relacionados al riesgo?

- a) SI
- b) NO

39.- ¿Se pueden mejorar los mecanismos de identificación de riesgos ya existentes?

- a) SI
- b) NO

40.- ¿La empresa alinea e integra actividades de gestión de riesgos dentro de los procesos de negocios?

- a) SI
- b) NO

41.- ¿La empresa puede identificar los posibles eventos que constituyen riesgos para los objetivos de la empresa de manera oportuna?

- a) SI
- b) NO

42.- ¿La empresa realiza de manera oportuna a los sistemas informáticos controles relacionados con el riesgo?

- a) SI
- b) NO

43.- ¿Hasta que extremo se haya preparada la empresa para introducirse en proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?

- a) Bajo
- b) Medio
- a) Alto

44.- ¿Se han evaluado respuestas a riesgos no tradicionales?

- a) SI
- b) NO

45.- ¿Existen riesgos específicos que la entidad no esté preparada a aceptar?

- a) SI
- b) NO

46.- ¿Se utiliza algún sistema informático donde se lleve el registro de los riesgos?

- a) SI
- b) NO

47.- Si la respuesta anterior es si ¿Cuál es el Utilizado?

48.-La empresa cumple con procedimiento Sox

- a) SI
- b) NO

49.-Si la respuesta anterior es si ¿Por qué y desde cuándo?

R: _____

Anexo C: Comité de Auditoría (responder solo si la empresa cuenta con él)

1.- ¿Existe en la empresa un Comité de Auditoría?

- a) SI
- b) NO

2.- (Responder solo si en la pregunta anterior fue respondida la alternativa "b") ¿Cuál es el organismo encargado de recepcionar los hallazgos relativos a los riesgos?

R.: _____

3.- ¿Se reúne periódicamente el Comité de Auditoría con la gerencia de primer nivel, el Director de Auditoría, y los auditores externos?

- a) SI
- b) NO

4.- ¿Tiene el Comité de Auditoría por lo menos un experto financiero?

- a) SI
- b) NO

5.- ¿Como es calificado la efectividad general del comité de auditoría?

- a) Necesita mejorar
- b) Relativamente efectivo
- c) Muy efectivo

6.- ¿Cuales son las principales prioridades para el comité de auditoría (marcar con una cruz las alternativas elegidas)?

- a) Gestión de Riesgos
- b) Controles Internos
- c) Juicios y estimaciones contables
- d) Cumplimiento normativo/ regulatorio
- e) Efectividad del Auditor interno
- f) Seguridad de los datos/ tecnología de la información
- g) Estrategia de negocios
- h) Efectividad del Auditor Externo
- i) Riesgo de Fraude
- f) Impuestos
- g) Otros

ANEXO 3

ENTREVISTA Y/O CUESTIONARIO ACADÉMICOS Y AUDITORES

1.- Conoce el Informe COSO ERM

- a) SI
- b) NO

2.- Que opina de su aplicación según su experiencia en las empresas.

R: _____

3.- Según su experiencia, la gestión del riesgo empresarial según el modelo COSO ERM, es aplicada en las empresas para gestionar el riesgo o son otros modelos más utilizados (nombrar).

R: _____

4.- De acuerdo a lo que a usted ha visto en la práctica. Las empresas que gestionan sus riesgos aplican el Informe COSO ERM con todos sus componentes o solo aplican los más importantes según la necesidad del negocio.

R: _____

5.- COSO ERM, cree usted que es utilizado como una herramienta de control de gestión.

R: _____

6.-Según su opinión, Cree usted que el informe COSO ERM es un buen marco para la gestión del riesgo empresarial.

- a) SI
- b) NO

7.-Si la respuesta anterior es si. ¿Por qué?

R: _____

8.- El aplicar Controles Sox, significa de alguna manera que la empresa se está basando en este marco (COSO ERM) para gestionar sus riesgos.

R: _____

