



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

COSO I Y COSO II UNA PROPUESTA INTEGRADA

Trabajo de Investigación

Por

Elizabeth Alicia Bertani
María Florencia Polesello
María Macarena Sanchez Mendoza
Jorge Aníbal Troila

Profesor tutor

María Alejandra Marín de Guerrero

MENDOZA – 2014

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
NOCIONES PRELIMINARES	5
1. EL CONTROL COMO PROCESO ADMINISTRATIVO	5
2. EL CONTROL EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES. CONTROL INTERNO	8
3. HACIA LA DEFINICIÓN DE UN NUEVO DOCUMENTO. INFORME COSO II	12
4. INFORMES COSO	14
4.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS VISIONES DE AMBOS MODELOS	14
4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS COMPONENTES DE AMBOS MODELOS	15
4.3. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES	15
5. A MODO DE SÍNTESIS	16
AMBIENTE INTERNO	18
1. CONCEPTUALIZACIÓN	18
2. IMPORTANCIA	18
3. FACTORES QUE LO CONSTITUYEN	19
4. EJEMPLO	21
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	22
1. CONCEPTUALIZACIÓN	22
2. IMPORTANCIA	22
3. FACTORES QUE LO CONSTITUYEN	23
4. EJEMPLO	25
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	27
1. CONCEPTUALIZACIÓN	27
2. IMPORTANCIA	27
3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	28
4. EJEMPLOS	31
EVALUACIÓN DE RIESGOS	34
1. CONCEPTUALIZACIÓN	34
2. IMPORTANCIA	34
3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS	35
4. EJEMPLO	43
RESPUESTA AL RIESGO	46
1. CONCEPTUALIZACIÓN	46
2. IMPORTANCIA	46
3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA RESPUESTA A LOS RIESGOS	47
4. EJEMPLO	48

ACTIVIDADES DE CONTROL	50
1. CONCEPTUALIZACIÓN.....	50
2. IMPORTANCIA	50
3. FACTORES A CONSIDERAR EN LAS ACTIVIDADES DE CONTROL.....	51
4. EJEMPLO	53
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	54
1. CONCEPTUALIZACIÓN.....	54
2. IMPORTANCIA	54
3. FACTORES A CONSIDERAR.....	55
4. EJEMPLO	60
SUPERVISIÓN.....	63
1. CONCEPTUALIZACIÓN.....	63
2. IMPORTANCIA	63
3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA SUPERVISIÓN	64
4. EJEMPLO	70
CONCLUSIÓN	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge como consecuencia de la dificultad de abordar e integrar los conceptos de los Informes COSO I y COSO II por parte de los alumnos de la cátedra de Sistemas Administrativos de Información Contable de la carrera de Contador Público Nacional y Perito Partidor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.

Dada esta situación e identificado el plan de estudios vigente de la carrera de Contador, confirmamos que dichos conceptos son desarrollados a lo largo de la misma en varias circunstancias y desde diversos puntos de vista. Por esta razón, se consideró -aún más- la posibilidad de alcanzar un material de estudio que permita a los alumnos afianzar los contenidos teóricos y prácticos de los Informes COSO I y COSO II.

Analizando el tema propuesto, se observó durante los últimos años, que la complejidad de los alumnos frente a éste se origina en: su comprensión precisa, la asimilación de sus contenidos y principalmente, en la integración de los dos documentos en cuestión.

Asimismo, los Informes COSO I y COSO II, son herramientas de gestión que en la actualidad han tomado relevancia dadas las exigencias del mundo globalizado en el que las organizaciones se desenvuelven, permitiendo que un marco integrado de gestión de las actividades alcance significativos niveles de inversión y crecimiento.

Por todo lo expuesto, es necesario integrar estos conocimientos en un único documento que sirva, tanto como para consolidar los mismos en la cátedra de referencia, como para su consecuente ampliación en el devenir la carrera de CPN Y P.P. y para su posterior perfeccionamiento en el campo profesional.

La investigación toma como base para la integración de los conceptos de los Informes COSO, los fundamentos de competitividad que presenta el informe COSO II, y es completado con lo que indica el informe COSO I al respecto.

CAPÍTULO I

NOCIONES PRELIMINARES

1. EL CONTROL COMO PROCESO ADMINISTRATIVO

El concepto de control es muy amplio. No obstante, tras revisar los planteamientos de varios autores estudiosos del tema, éste se resume como un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

Tal como citan algunos autores, el **control** propiamente dicho se define como:

- **George R. Terry (1993):** “Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo, y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado”.

- **Estévez y Pavón:** “Es la etapa del proceso administrativo de naturaleza valorativa, que trata de lograr, mediante un mecanismo de retroalimentación, un funcionamiento armónico del sistema, de acuerdo a parámetros preestablecidos”.

Elementos comunes de las definiciones:

- Proceso
- Valorización
- Planificación
- Medidas correctivas
- Retroalimentación

Como se indica anteriormente, el control tiene una función administrativa, ya que junto con las etapas de planificación, dirección, ejecución y control forman el proceso administrativo:



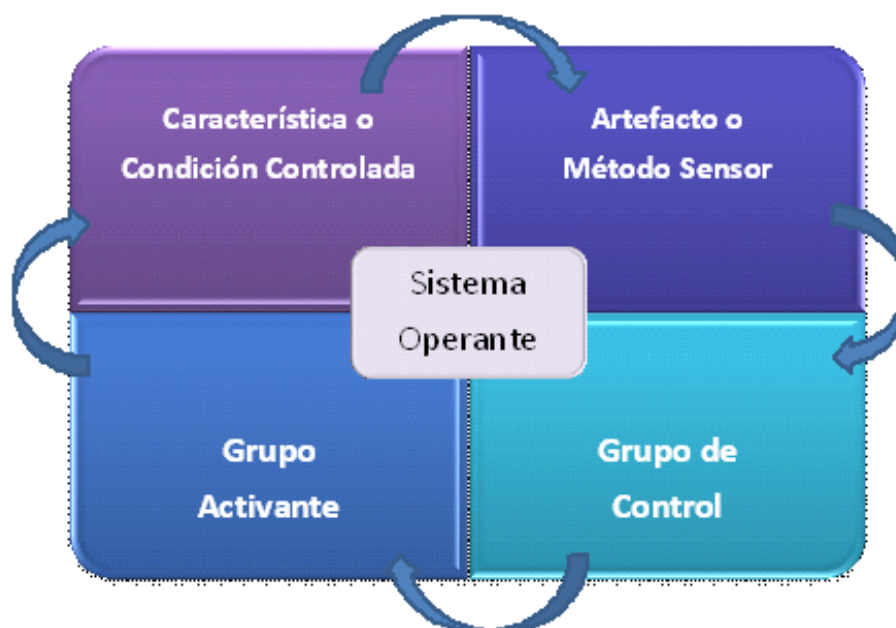
Adicionalmente, el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, de la ciudad de México, puntualiza que el control puede presentar las siguientes variantes:

- **Función restrictiva y coercitiva:** se utiliza para evitar los desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. Se usa para delimitar las funciones y así prohibir la libertad de los subordinados cuando realizan sus actividades, dentro de la empresa. (Concepción del Informe 5 de la CECYT).

- **Sistema automático de regulación:** cuando se detecta que las actividades o funciones de los subordinados se han desviado o presentan irregularidades, esta regulación hará volver a los subordinados a las actividades ya planeadas.

1.1. NOCIONES DE CONTROL

Imagen n° 1
Elementos de Control



Fuente: LATTUCA, Antonio Juan, Compendio de auditoría, 1ra. ed. (Temas, Bs. As., 2003).

Cada control es un sistema en sí mismo, pues es un conjunto de elementos interrelacionados que cumple las condiciones establecidas para la existencia de un sistema.

Conforme a lo que explica Lattuca en su compendio, los elementos del control deben darse en el siguiente orden:

- **Característica o condición que deberá ser medida:** puede ser la producción de un sistema durante cualquier etapa del proceso, o puede ser una condición que ha resultado de la producción de ese sistema.
- **Un artefacto o método sensor:** para medir las características o condiciones controladas, o sea, la medida del rendimiento.
- **Un grupo, unidad o equipo de control:** que compara los datos medidos con el rendimiento planeado, determina la necesidad de corrección y pone en acción la información que permitirá la producción en existencia. Consideramos que información es un conocimiento bajo una forma comunicable, o como también se ha dicho, todo aquello que pueda reducir la incertidumbre.

- **Un grupo o mecanismo activador:** que es capaz de producir un cambio en el sistema operante, o sea, realizar la acción correctiva.

2. EL CONTROL EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES. CONTROL INTERNO

ANTECEDENTES

La rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los mercados, hacen que el desenvolvimiento de las empresas se encuentre sometido a un gran dinamismo. Dicha situación crea la necesidad de desarrollar mecanismos de adaptación en forma permanente.

En la búsqueda del crecimiento y adaptación a los cambios, los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Estos atributos son considerados cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

Hasta mediados de los años setenta, las actividades de control predominaban en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría. Fue a partir de las investigaciones del caso [Watergate](#), entre 1973 y 1976, que evidenciaron deficiencias importantes de control que permitieron la realización de operaciones ilegales de financiación de partidos políticos y sobornos a representantes de gobiernos extranjeros. Desde entonces el tema se convirtió en un foco de interés, se dictaron normas ([ForeignCorruptPracticesAct](#), pronunciamientos de [AICPA](#) y [SEC](#)), se crearon comisiones especiales de investigación ([Comisión Cohen](#), [ComisiónTreadway](#), Comité Minahan) y se realizaron estudios prácticos en múltiples empresas. Esta evolución implicó cambios en las organizaciones como: nuevos diseños de sistemas de control interno, obligación de llevar registros, obligación de emitir informes sobre la evaluación de las actividades de control, etc.

“CI” no tenía el mismo significado en todo el mundo. Existía una gran variedad de definiciones o entendimientos acerca de CI. Por esto en el año 1992, el [Committee of SponsoringOrganizations of theTreadwayCommission](#), conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I). Así se integraron diversos conceptos en un “Marco”, el que establece una definición común e identifica los componentes de control. Este marco fue el punto de partida para la evaluación de los sistemas de CI en los distintos tipos de organizaciones.

Pese a la gran utilidad del control interno y a los esfuerzos realizados, aún no se contaba con términos de referencia homogéneos a fin de diseñar, mantener y evaluar

controles efectivos y eficientes. Es por ello que, en 1992, el [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission](#), conocido como COSO, publicó el Internal Control - Integrated Framework (COSO I).

INFORME COSO I

2.1.1. Definición de “CI”

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✦ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✦ Fiabilidad de la información financiera
- ✦ Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables

2.1.2. Análisis de la definición

❖ Es un proceso

- No constituye un acontecimiento o tarea aislada.
- Se trata de un conjunto de acciones coordinadas para lograr un fin (no es un fin en sí mismo).
 - Esta serie de acciones se extiende por todos los niveles y actividades de una organización.
 - CI es parte de los procesos básicos de planificación, ejecución y supervisión
 - No es un elemento añadido a las actividades del ente como algunos autores piensan. No se debe ver como una carga impuesta e inevitable, sino como un proceso entrelazado con el resto de las actividades de la entidad.
- Los CI son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de una entidad:
 - ✓ Los CI deben ser incorporados, no añadidos.
 - ✓ La incorporación de controles influye directamente en la capacidad de conseguir los objetivos que persigue la entidad, además de apoyar las iniciativas de calidad.
 - ✓ Los controles permiten que las empresas sean más ágiles y competitivas; repercuten en la contención de costos y en los tiempos de repuesta.

❖ **Lo llevan a cabo personas**

- La implementación y seguimiento del CI es llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Dirección y demás miembros de la entidad.
 - ✓ No es suficiente poseer manuales de políticas y normas.
 - ✓ La responsabilidad de realizarlo está en todos los niveles de la organización.
 - ✓ Las personas son quienes establecen los objetivos de la organización e implementan los mecanismos de control.
- A su vez, el CI afecta la actuación de las personas.
 - ✓ No todos los integrantes de una entidad tienen los mismos objetivos o funciones o realizan sus cometidos de manera uniforme.
 - ✓ El CI persigue un vínculo estrecho entre las funciones de cada individuo, la forma de ejecución y los objetivos de la entidad.

❖ **Busca seguridad razonable**

- El CI, por muy bien diseñado e implementado que esté, solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración acerca de la consecución de los objetivos de la entidad.
- Existen limitaciones inherentes a todos los sistemas de CI.
 - ✓ Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
 - ✓ Los controles pueden esquivarse si dos o más personas se lo proponen.
 - ✓ La dirección puede creer oportuno eludir el sistema de CI.
 - ✓ Las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de CI pueden ser erróneas.
 - ✓ Los empleados encargados de la implementación del CI tienen que analizar la relación costo/beneficio.

❖ **Para alcanzar los objetivos**

- Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma.
- Los objetivos en este informe pueden clasificarse en 3 categorías:
 - ✓ Operacionales: utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad. Ej: rendimiento, rentabilidad, salvaguarda de activos, etc.
 - ✓ Información Financiera: preparación y publicación de estados financieros fiables.

✓ Cumplimiento: acatamiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

Esta clasificación permite centrarse en los diferentes aspectos del CI, identificar qué es lo que se espera de cada categoría de CI.

2.1.3. Importancia de COSO I: Marco Integrado de Control Interno

A nivel organizacional, Informe Coso I destaca la necesidad de que la alta dirección y el resto de la organización comprendan la trascendencia del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la auditoría y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a los procesos operativos de la empresa y no como un conjunto de actividades adicionales, que daría como resultado procesos burocráticos.

A nivel regulatorio o normativo, el Informe COSO pretende que cuando se plantee cualquier discusión o problema de control interno, tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna o externa, o en los ámbitos académicos o legislativos, los interlocutores tengan una referencia conceptual común, lo cual antes de la aplicación del informe era complejo, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes que han existido sobre control interno.

Desde su elaboración, esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas empresas para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos planteados.

Dicho Informe intenta brindar un grado razonable de seguridad frente al riesgo que se presenta. Este último se define como la probabilidad que ocurra un determinado evento que puede tener efectos negativos para la organización.

2.1.4. Componentes de COSO I

El Informe Coso I se vale de diversos componentes para explicar el desarrollo del control interno en una organización, y estos son:

- ✓ Entorno de control.
- ✓ Evaluación de riesgos.
- ✓ Actividades de control.
- ✓ Información y comunicación.
- ✓ Supervisión.

Estos componentes serán analizados a la luz del Informe Coso II, ya que éste último se toma como base en esta investigación para la integración de los temas comprendidos en cada Informe Coso.

3. HACIA LA DEFINICIÓN DE UN NUEVO DOCUMENTO. INFORME COSO II

3.1. ANTECEDENTES

En enero de 2001, debido al aumento de preocupación por evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, el [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission](#), inició un proyecto con el objeto de desarrollar un marco reconocido de administración integral de riesgos: identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Hacia fines de septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades (como el caso [Enron](#) y [Parmalat](#)) que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, el proyecto culminó con la publicación, por parte del Committee, del Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO II) y sus Aplicaciones Técnicas asociadas.

[PRICEWATERHOUSECOOPERS Consultores, Auditores y Compañía Limitada](#) puntualiza que actualmente, con el aceleramiento del ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones adoptan este nuevo enfoque que les permite mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo. De esta forma mejoran su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre, creando valor a sus distintos “grupos de interés”.

3.2. INFORME COSO II

3.2.1. Definición de “Gestión del Riesgo”

Según lo expuesto en Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado (Informe COSO II), la Gestión de Riesgos en las organizaciones es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de lo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

3.2.2. Análisis de la definición

- ❖ Es un proceso.
- ❖ Efectuado por el directorio, gerencia y otros miembros del personal.
- ❖ Aplicado en el establecimiento de la estrategia.
- ❖ A lo largo de la organización.
- ❖ Diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización 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.

3.2.3. Importancia de COSO II: Administración de los Riesgos de la Empresa (ERM)

Proporciona un foco más profundo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Prioriza la visión del evento por sobre la del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Además, amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos y a la gestión de riesgos.

Aspectos claves a tener en cuenta en el análisis de Coso II:

- ✓ Administración del riesgo en la determinación de la estrategia
- ✓ Eventos y riesgo
- ✓ Apetito de riesgo
- ✓ Tolerancia al riesgo
- ✓ Visión de portafolio de riesgo

3.2.4. Componentes de COSO II:

Teniendo presente los componentes expuestos anteriormente en Coso I, en este caso los contemplados por Coso II son:

- ✓ Ambiente interno
- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Identificación de eventos
- ✓ Evaluación de riesgos
- ✓ Respuesta a los riesgos
- ✓ Actividades de control

- ✓ Información comunicación
- ✓ Supervisión

El desarrollo de estos componentes será abordado en los siguientes capítulos.

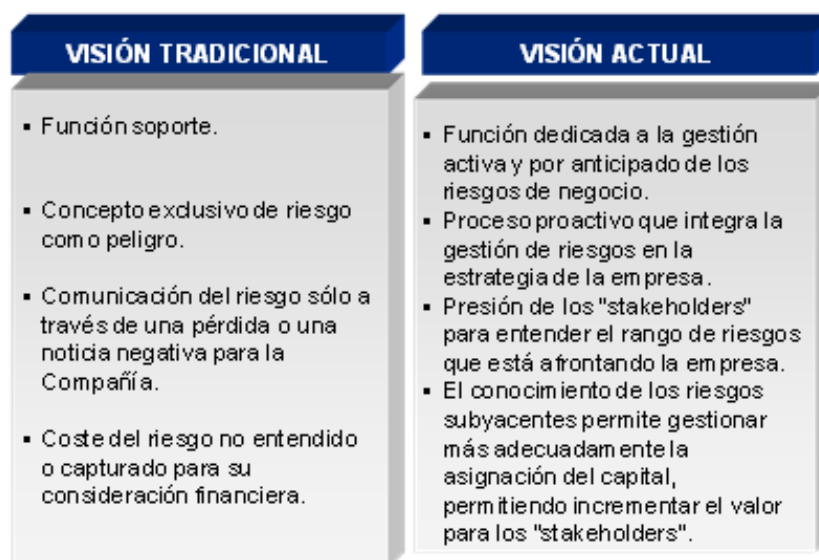
4. INFORMES COSO



4.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS VISIONES DE AMBOS MODELOS

Imagen n° 2

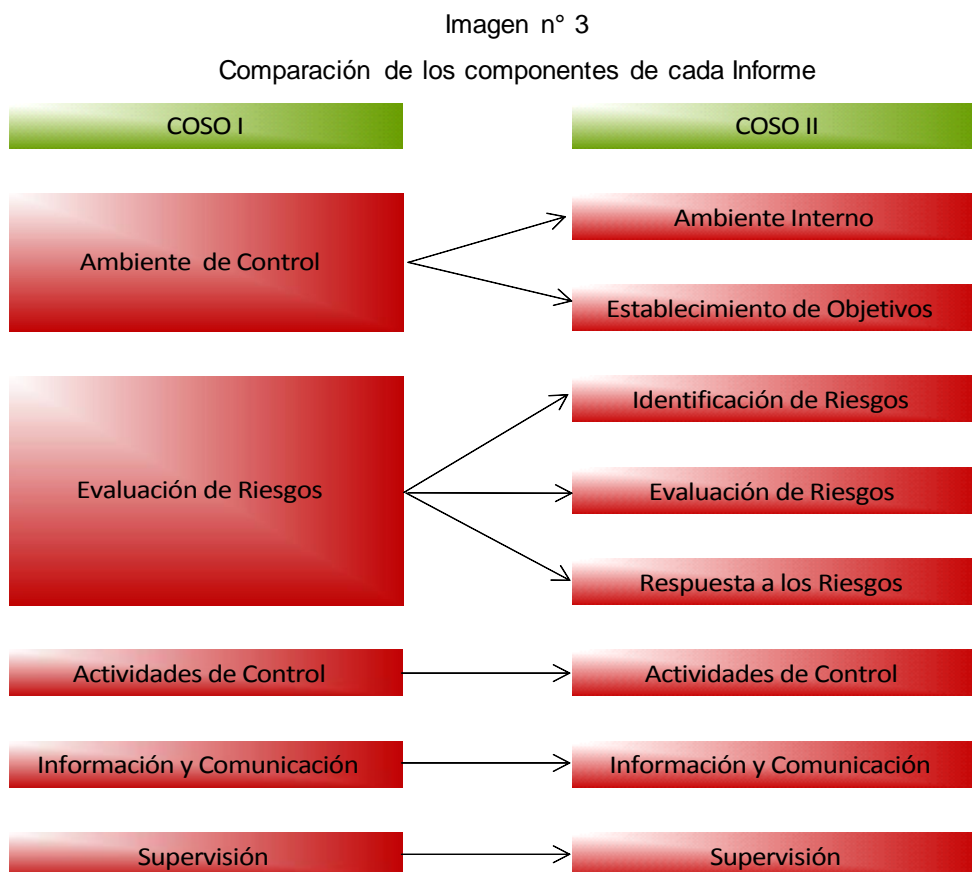
Evolución e Impacto de los Modelos ERM



Fuente: Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre 2004.

4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS COMPONENTES DE AMBOS MODELOS

El control interno consta de **componentes** relacionados entre sí que derivan del estilo gerencial y están integrados en el proceso de dirección. Éstos se presentan con independencia del tamaño o naturaleza de la organización. Analizamos a continuación la **relación entre los componentes** de COSO I y COSO II:



Fuente: Elaboración propia.

4.3. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES

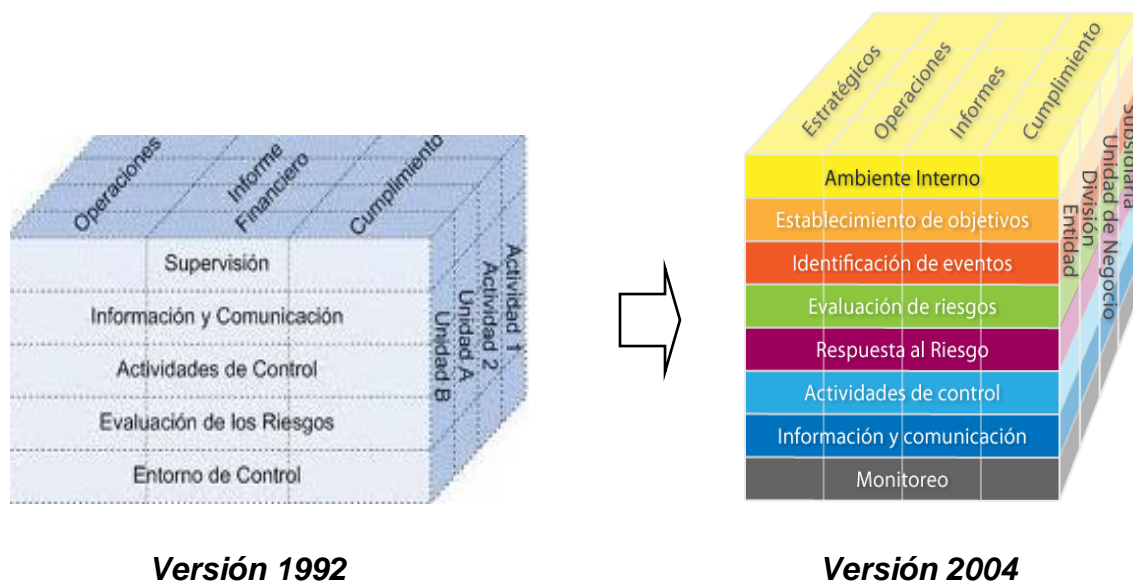
El marco del control interno está conformado por el contenido descrito como definición según las normas; la clasificación de los objetivos y los componentes y criterios para lograr la eficacia.

Estos elementos, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Existe una relación directa entre los objetivos (columnas verticales), que la empresa se esfuerza por conseguir, y los componentes (filas) que representan lo que se necesita para cumplirlos. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivo. La

tercera dimensión de la matriz indica la relevancia que tiene el control interno para la totalidad de la entidad o para cualquiera de sus unidades o actividades.

Imagen n° 4
Evolución de los Componentes



Fuente: Elaboración propia.

5. A MODO DE SÍNTESIS

	COSO I	COSO II
Título	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial
Antecedentes	E.E.U.U. en 1992 por Committee of Sponsoring Organizations of the TreadwayCommision (COSO)	E.E.U.U. en 2004 por Committee of Sponsoring Organizations of the TreadwayCommision (COSO)
Definición	Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: -Eficacia y eficiencia de las operaciones;	La Gestión de Riesgos Corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus

	-Fiabilidad de la información financiera -Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables	riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos
Finalidad	Facilitar un modelo en base al cual las entidades evalúen sus sistemas de control y decidan cómo mejorarlos. Integrar diversos conceptos de control interno dentro de un marco en el que se pueda establecer una definición común e identificar los componentes de control. Visión del riesgo a eventos negativos.	Ampliar el concepto de control interno a través de la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo. Extender la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades.
Objetivos	Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables	Objetivos estratégicos Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables
Componentes	1. Entorno de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión.	1. Ambiente interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control 7. Información comunicación 8. Supervisión

Hemos seleccionado, para la integración de los conceptos de Informes COSO, los fundamentos de competitividad que presenta el informe COSO II, el mismo será completado con lo que indica el informe COSO I al respecto.

CAPITULO II

AMBIENTE INTERNO

1. CONCEPTUALIZACIÓN

La Universidad Tecnológica Nacional Argentina define al ambiente o entorno de control como “el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados”.

2. IMPORTANCIA

AMBIENTE INTERNO

ES LA BASE DE TODO SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DEL RIESGO, COMO ASÍ TAMBIÉN DEL RESTO DE LOS COMPONENTES DEL ERM (GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES).

DETERMINA LAS PAUTAS DE COMPORTAMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN, PROPORCIONANDO DISCIPLINA Y ESTRUCTURA.

ES UN CONJUNTO DE MEDIOS Y REGLAS PREVIAMENTE DEFINIDAS.

INFLUYE EN EL NIVEL DE CONCIENCIACIÓN DEL PERSONAL RESPECTO DEL CONTROL.

TIENE UN IMPACTO SIGNIFICATIVO EN EL MODO EN QUE LAS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS SON ESTABLECIDOS, LAS ACTIVIDADES DE NEGOCIO SON ESTRUCTURADAS Y LOS RIESGOS SON IDENTIFICADOS, EVALUADOS Y GERENCIADOS.

LAS ENTIDADES QUE POSEEN UN AMBIENTE INTERNO FUERTE :

-POSEEN PERSONAL COMPETENTE,

-INFUNDEN DESDE LOS NIVELES MÁS ALTOS DE LA ORGANIZACIÓN SENTIDO DE INTEGRIDAD Y CONCIENCIA SOBRE EL RIESGO Y EL CONTROL.

-ESTABLECEN POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS, ADEMÁS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA ESCRITO, PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE LA ENTIDAD.

3. FACTORES QUE LO CONSTITUYEN



3.1. FILOSOFÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS

Representa las creencias compartidas y las actitudes que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades.

Refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar. La Dirección debe reforzar la filosofía no sólo con palabras sino con acciones de todos los días.

Afecta el modo en que los componentes del ERM son aplicados, por ejemplo en la identificación de eventos, los tipos de riesgos aceptados, y cómo estos son administrados.

3.2. VALORES ÉTICOS E INTEGRIDAD

Los valores éticos son un conjunto de normas establecidas en la mente, son la guía que ayuda a actuar de manera responsable frente a diversas situaciones. La integridad es la aplicación de estos valores, principios y normas en las operaciones diarias de una entidad.

Tanto los valores éticos como la integridad fomentan la buena reputación de un ente. La dirección es quien debe ser modelo en el compromiso de dichos valores frente al resto del personal. Estos deben ser plasmados tanto en los principios rectores del ente como en el desarrollo cotidiano de las actividades de funcionarios y empleados.

Generalmente surgen dificultades para implementar valores éticos y esto sucede porque deben atenderse los intereses de todas y cada una de las partes involucradas para que se alcance una tarea integrada, en la que todos se vean beneficiados. Es una tarea fundamental lograr equilibrio entre las expectativas de la dirección, empresa, empleados, proveedores, clientes, competidores y el público.

3.3. APETITO AL RIESGO

Es la cantidad o nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar para generar valor. Este apetito al riesgo se considera en el establecimiento de la estrategia. Permite el alineamiento de la organización, los empleados, los procesos e infraestructura.

3.4. COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL

Tanto directivos como empleados deben:

- Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.
- Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

La Dirección especifica el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y lo traduce en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, es necesario que reciba orientación, capacitación y adiestramiento.

El sistema de control interno opera más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Constituye un marco formal de autoridad y responsabilidad, en la cual las actividades que se realizan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

La Dirección desarrolla una estructura organizativa para el cumplimiento de su misión y objetivos, que plasma en una herramienta de tipo gráfica (organigrama).

El ambiente de control se fortalece en la medida que los miembros del organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a tener la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

3.6. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

Son lineamientos que tienen como finalidad que el personal de la organización se consolide y enriquezca humana y técnicamente. Procura su satisfacción en el trabajo que realiza.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. La Dirección es responsable de la selección, inducción, capacitación, rotación-promoción y sanción. Por ejemplo, en la selección establece requisitos necesarios de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.

4. EJEMPLO

El ambiente interno tiene un gran impacto en la vida y los resultados de una institución. Esto puede verse reflejado en los hallazgos del informe del [Columbia Accident Investigation Board](#) (Comité de Investigación del accidente del Columbia). Este Comité, puesto en marcha por la National Aeronautics and Space Administration (NASA), investigó las [causas](#) del desastre del trasbordador espacial Columbia, cuando éste estalló durante su entrada en la atmósfera. El informe afirma: "La cultura de organización de la NASA y su estructura interna tuvieron mucho que ver con este accidente, así como el impacto del pedazo de capa de aislamiento que se desprendió del tanque externo". Además expone: "Las causas organizativas del accidente del Columbia tuvieron su raíz en la historia y cultura del programa del trasbordador espacial. De esta forma se permitió el desarrollo de rasgos culturales y prácticas organizativas negativas para la seguridad, que incluyen la dependencia de éxitos pasados como sustitutiva a prácticas sólidas de ingeniería (tales como la puesta en marcha de ensayos para comprender por qué los sistemas no se comportaban de acuerdo con los requisitos), las barreras organizativas que impidieron una comunicación efectiva de la información crítica sobre seguridad y la represión de diferencias de opinión en el ámbito profesional, la falta de una gestión integrada a través de elementos del programa y la aparición de una cadena informal de mando y de procesos de toma de decisiones que funcionaba fuera de las normas de la organización."

CAPITULO III

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

1. CONCEPTUALIZACIÓN

Según un sitio de internet denominado Wordreference, un objetivo es “la finalidad de una acción”.

Conforme a lo expresado por distintos autores los objetivos son metas medibles e indican hacia dónde una entidad puede desarrollar sus actividades. El establecimiento de los mismos requiere de un considerable trabajo en la etapa de planeamiento. Estos se fijan a escala estratégica, estableciendo luego con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

En una entidad, al menos en forma anual se establece o refresca cuál es la misión/visión, su función, los valores que la empresa considera prioritarios. Estos lineamientos, apoyados en un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno (entre otros aspectos), llevan a definir una estrategia global y en base a ésta una serie de objetivos.

2. IMPORTANCIA

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

PERMITE IDENTIFICAR AQUELLOS ACONTECIMIENTOS QUE IMPACTAN EN LA ORGANIZACIÓN IMPIDIÉNDOLE ALCANZAR SUS OBJETIVOS.

POSIBILITA REALIZAR UNA VALORACIÓN DE LOS RIESGOS EMPRESARIALES Y GESTIONAR SU TRATAMIENTO EN FUNCIÓN DEL RIESGO ACEPTADO EN LA MISMA.

INTEGRA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, EN EL CONTROL INTERNO Y EN LA OPERATIVA DIARIA DE LA MISMA.

DISPONE DEL PORTAFOLIO DE RIESGOS A NIVEL GLOBAL DE LA ORGANIZACIÓN Y PARA CADA UNA DE SUS DIVISIONES Y/O FUNCIONES.

RELACIONA LOS **OBJETIVOS**, CON LOS **COMPONENTES** DE GESTIÓN DEL RIESGO (REPRESENTAN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE DICHO OBJETIVOS), Y CON CADA UNO DE LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN.

3. FACTORES QUE LO CONSTITUYEN



A través del análisis de la bibliografía y publicaciones -utilizadas por la cátedra para el desarrollo de este apartado- se arriban a los siguientes conceptos:

3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son metas de alto nivel que se alinean y sustentan la misión/visión. Es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar a largo plazo, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización busca crear valor para sus grupos de interés. Se deben redactar de una manera clara y responder dos preguntas esenciales: ¿qué se quiere lograr? y ¿para qué? Si se tiene muy claro cómo responder estas dos preguntas entonces pueden definirse los objetivos estratégicos.

Al considerar las posibles formas de alcanzarlos, la dirección identifica los riesgos asociados y considera sus implicaciones. Debe existir una alineación entre los objetivos estratégicos y los objetivos relacionados con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo.

3.2 OBJETIVOS SELECCIONADOS

Son los objetivos vinculados a la misión de una entidad, cuya selección es condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

3.3 OBJETIVOS RELACIONADOS

Son los objetivos seleccionados, que deben estar alineados con la estrategia escogida y con el apetito de riesgo deseado (riesgo aceptado). Se categorizan en forma amplia en:

↳ Operativos: referidos a la eficiencia y eficacia de la actividades de la organización, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.

↳ De información: referidos a la fiabilidad de la información suministrada por la organización, que incluye datos externos e internos, así como información financiera y no financiera.

↳ De cumplimiento: referidos al cumplimiento de leyes y normas y leyes aplicables.

Los objetivos al nivel de empresa (estrategias) están vinculados y se integran con otros más específicos que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a los sub objetivos establecidos, por ejemplo en las actividades de ventas, producción, administración, etc.

3.4 RIESGO ACEPTADO

Es el nivel de riesgo que la entidad está dispuesta a asumir sin que le implique grandes impedimentos para lograr los objetivos planteados. El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

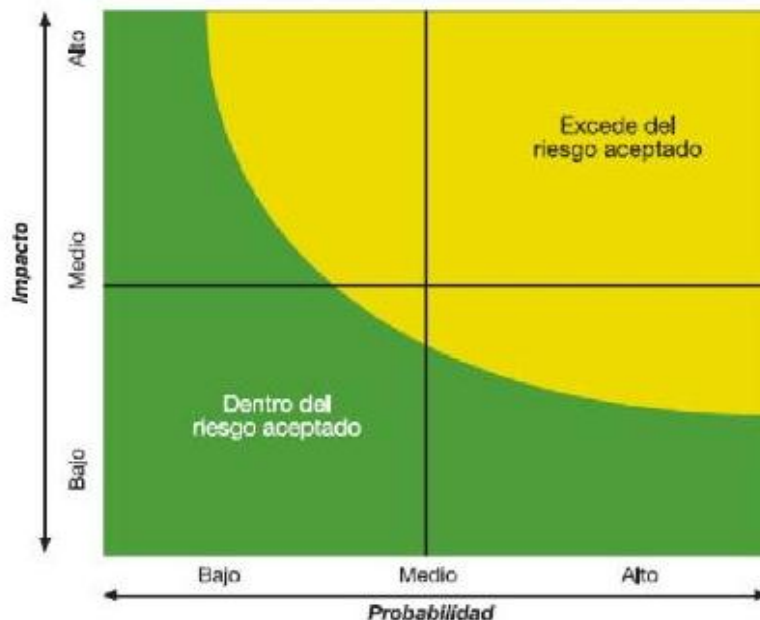
Una pregunta típica en este caso sería: ¿qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?

La consultora [Deloitte y Asociados](#) afirma en una publicación emitida, que la definición de este riesgo aceptado no es tarea fácil, ya que está relacionado directamente con los criterios tomados por la alta administración, por ejemplo:

- ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?
- ¿Existen riesgos específicos que la entidad no esté preparada a aceptar, tales como los que pueden implicar un incumplimiento normativo?
- ¿Se encuentra cómoda la empresa con su nivel de Riesgo Aceptado actual o con el que acepte en el futuro en cada uno de sus negocios?

Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgos”.

Gráfico nº 1
Formación del Riesgo Aceptado



Fuente: Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre 2004.

3.5 TOLERANCIA AL RIESGO

Es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Muestra el grado de incertidumbre que la dirección puede manejar respecto a un cambio negativo en el objetivo propuesto.

Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza de que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la organización alcanzará sus objetivos. Se alinea con el apetito de riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia).

4. EJEMPLO

Se presenta un ejemplo como muestra de la importancia de sustentar la visión, con los objetivos y las decisiones de cada día, en las cuales se consideran los riesgos que deben ser previstos por la organización:

Un banco regional alineó en primer lugar su visión con los objetivos estratégicos y las estrategias, y a continuación con los objetivos de un departamento de propiedad inmobiliaria y su función en recursos humanos.

Cuadro nº 1
Vinculación de la misión/visión con los objetivos estratégicos y otros objetivos relacionados.

<p>Visión: -Convertirnos en el proveedor líder y de confianza de servicios financieros para las familias de la región, contribuyendo de este modo al desarrollo de comunidades en las que operamos.</p>	
<p>Objetivos Estratégicos: -Mantener un rendimiento anual de capital empleado por 15%. -Incrementar la base de clientes en un 30% en 3 años, expandiendo la red de oficinas en un 50% a lo largo de dicho horizonte temporal.</p>	
<p>Estrategias: -Adquirir nuevas propiedades en alquiler, en áreas que confronten con la demografía de nuestro cliente objetivo. -Mantener la estructura actual de costos en la red de oficinas.</p>	
<p>Objetivos del departamento de propiedad inmobiliaria: -Desarrollar una relación de externalización con una compañía inmobiliaria competente para identificar y negociar alquileres apropiados de acuerdo con el nivel de crecimiento requerido de la cartera de inmuebles. -Abrir quince nuevas oficinas el próximo año. -Mantener un costo medio determinado por metro cuadrado en los alquileres de la cartera de propiedades. -Contratar a dos gestores de propiedad para la plantilla interna.</p>	<p>Objetivos de Recursos Humanos: -Contratar y formar a 100 personas el próximo año para el departamento de servicio al cliente. -Desarrollar un plan y un enfoque negociador para las negociaciones futuras con los sindicatos en lo referente al trato de nuevos empleados.</p>
<p>Objetivos del departamento de propiedad inmobiliaria: -Desarrollar una relación de externalización con una compañía inmobiliaria competente para identificar y negociar alquileres apropiados de acuerdo con el nivel de crecimiento requerido de la cartera de inmuebles. -Abrir quince nuevas oficinas el próximo año. -Mantener un costo medio determinado por metro cuadrado en los alquileres de la cartera de propiedades. -Contratar a dos gestores de propiedad para la plantilla interna.</p>	<p>Objetivos de Recursos Humanos: -Contratar y formar a 100 personas el próximo año para el departamento de servicio al cliente. -Desarrollar un plan y un enfoque negociador para las negociaciones futuras con los sindicatos en lo referente al trato de nuevos empleados.</p>

Fuente: Ibidem.

CAPITULO IV

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

1. CONCEPTUALIZACIÓN

En referencia a la bibliografía Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Informe COSO II), la identificación de eventos es un proceso integrado a la planificación. A través del mismo, la dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir, afectarán a la entidad y además, determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y alcanzar los objetivos con éxito.

Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.

Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, los cuales son recalificados por la dirección al proceso de establecimiento de estrategias y objetivos.

2. IMPORTANCIA

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

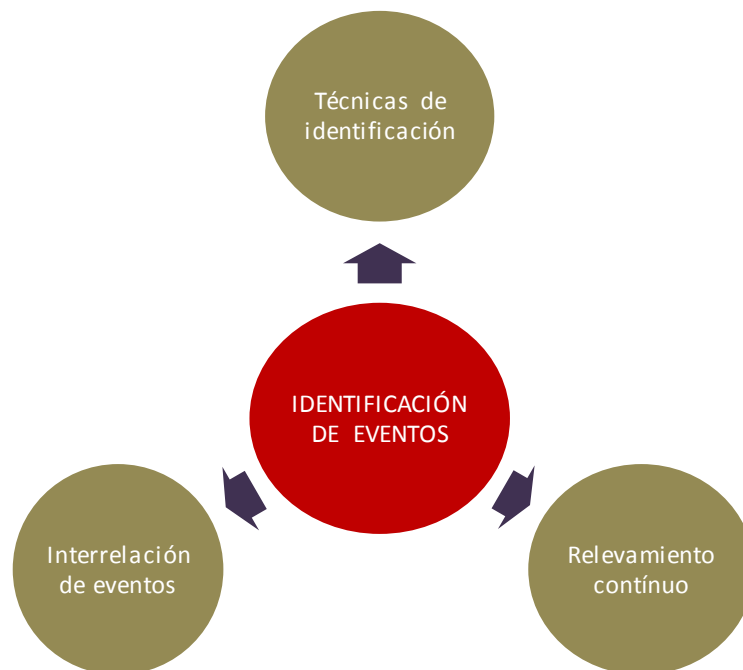
LOS EVENTOS AFECTAN A LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN (ESTOS SEAN POSITIVOS, NEGATIVOS O AMBOS).

LA DIRECCIÓN CONTEMPLA UNA SERIE DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE PUEDAN DAR LUGAR A RIESGOS Y/O OPORTUNIDADES.

LOS EVENTOS ALCANZAN A LA ORGANIZACIÓN EN FORMA GLOBAL.

PERMITE ENFRENTARLOS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE.

3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

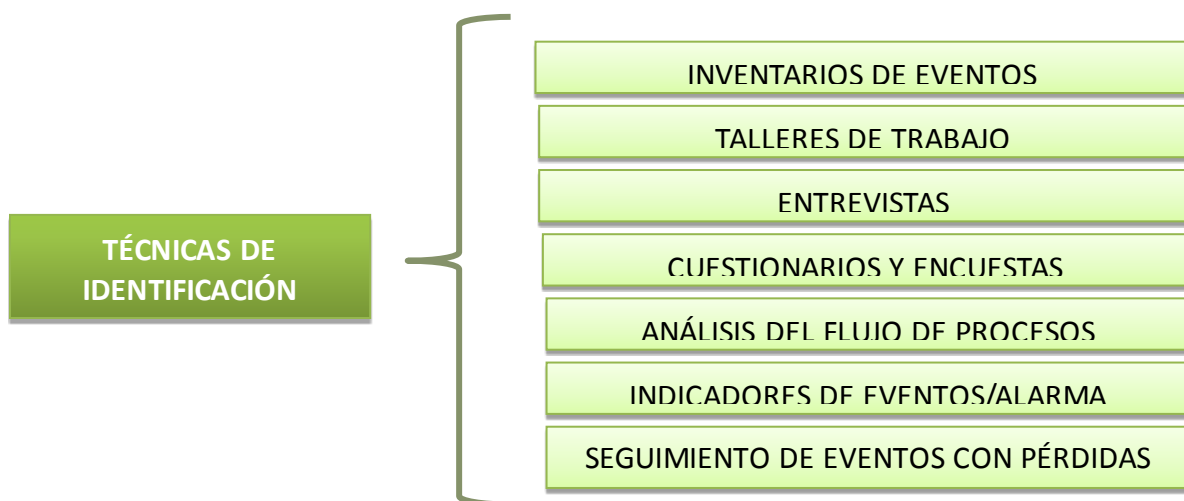


3.1 TÉCNICAS DE IDENTIFICACIÓN

La metodología de identificación de eventos comprende una combinación de técnicas y herramientas de apoyo que se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversos medios para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos, distinguiendo así, riesgos y oportunidades. Y a su vez, considera factores internos y externos.

Algunas de las técnicas más comunes pueden ser:



a) Inventarios de eventos

Son registros documentales de aquellos eventos que puedan afectar al ente positiva o negativamente (riesgos). Se utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Son elaborados por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas. En este último caso, deben ser revisadas y sometidas a mejoras a fin de adaptar su contenido a las circunstancias propias de la organización. Se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada.

b) Talleres de trabajo

Son grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos, que reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados. La participación de la alta dirección es de suma importancia, con el fin de identificar situaciones que puedan afectar el logro de objetivos estratégicos.

c) Entrevistas

Siguiendo las definiciones de la Real Academia Española, una entrevista se describe como la “vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en un lugar determinado, para tratar o resolver un asunto”. Ésta se desarrolla habitualmente entre uno o más entrevistadores y un entrevistado. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los futuros.

d) Cuestionarios y encuestas

De acuerdo al sitio de Internet Word Reference, los cuestionarios son “listas de cuestiones o preguntas”, mientras que las encuestas se refieren al “conjunto de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio a un número determinado de personas sobre un asunto”.

Estas técnicas abordan una amplia gama de circunstancias, centrándose principalmente, en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo perseguido y ser dirigidas a un individuo o a varios.

e) Análisis del flujo de procesos

Es la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y

considerados frente a los objetivos del proceso. Esta técnica puede realizarse tanto a nivel global como detalladamente.

f) Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma

Los principales indicadores de eventos son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio de insumos claves, índices de rotación, tráfico de un sitio de Internet. Para resultar útiles, deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Tales indicadores se informan a los directivos considerando el tiempo necesario para poner en marcha una acción.

g) Seguimiento de datos de eventos con pérdidas

Es la vigilancia u observación detallada de la información relevante que ayuda a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos.

El seguimiento puede realizarse tanto sobre datos internos como externos, como por ejemplo, el continuo análisis de los principales indicadores económicos o cambios en las políticas internacionales que afectan a la organización.

3.2 RELEVAMIENTO CONTINUO DE EVENTOS

El sitio de internet Word Reference, se refiere a este relevamiento como la toma de conocimiento, análisis y registro documental, en forma permanente, de los eventos que surjan en la empresa. Es por ello, que las técnicas anteriormente mencionadas extienden su efectividad a la identificación de posibles sucesos de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio. Ello permite que la organización afiance un proceso continuo de identificación, siendo necesario que considere permanentemente cuáles son los mecanismos que dispone en relación con factores externos e internos que puedan afectarla.

3.3 INTERRELACIÓN DE EVENTOS EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol,

que representan gráficamente la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su cumplimiento.

Por otro lado, la dirección puede determinar con mayor precisión las oportunidades y los riesgos mediante la agrupación de posibles eventos de características similares.

4. EJEMPLOS

4.1. DE IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

- a) Existen consultoras como [Deloitte y Asociados](#), que ayudan a sus clientes en la formalización y optimización de sus procesos de identificación oportuna, así como en la priorización según las áreas clave de los riesgos potenciales y de las oportunidades que surgen en su organización. Esta firma expone en su página web, dentro de su presentación, que el valor principal de su servicio consiste en brindar a sus clientes un conocimiento anticipado de los riesgos a través de alertas que ayudan a la gerencia a tomar decisiones que minimicen su impacto.
- b) A continuación se presenta un caso de una empresa que elabora productos para el hogar:

Cuadro nº 2

Ejemplo de Identificación de Eventos

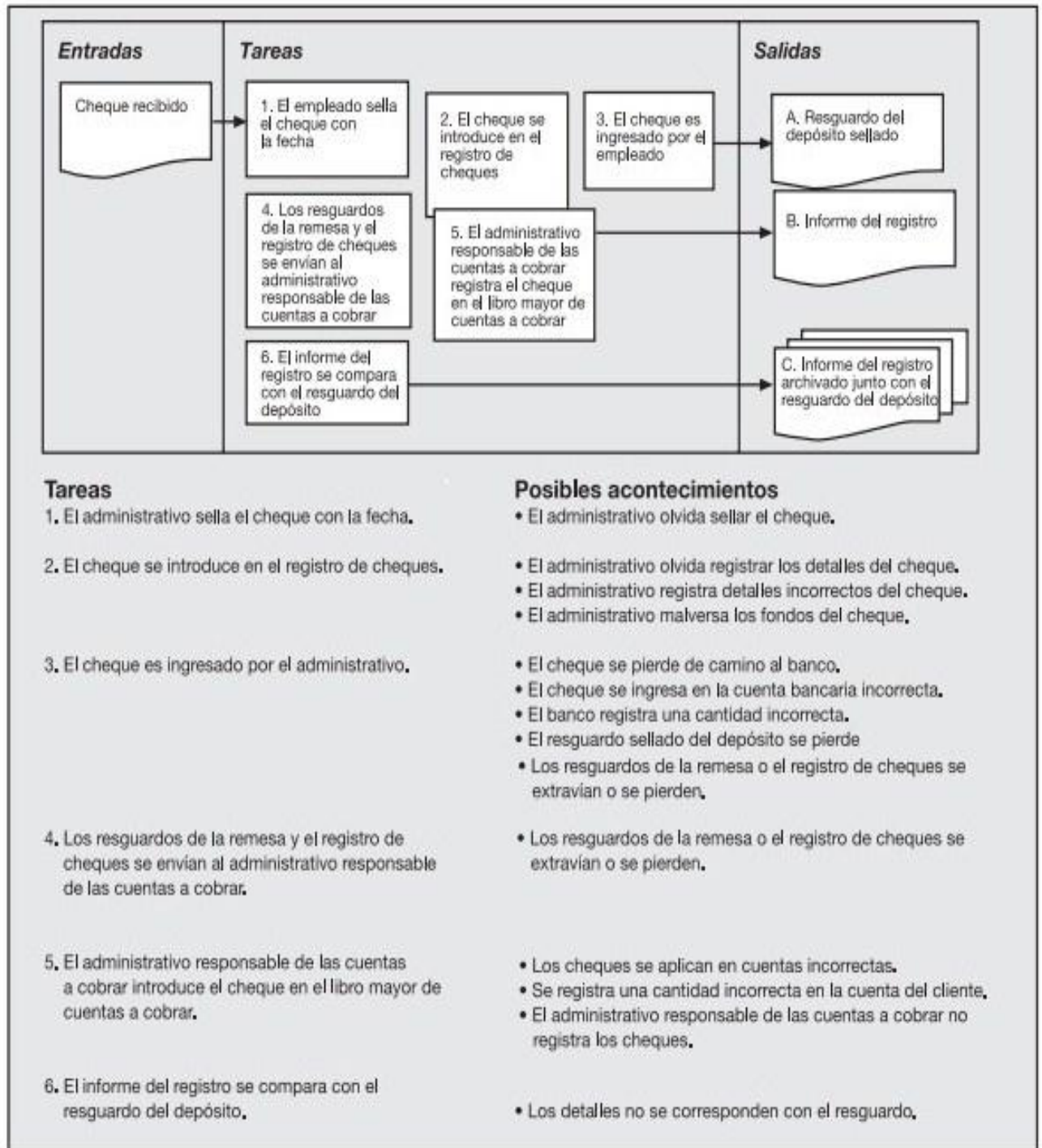
Misión	Ser el fabricante líder de productos de calidad para el hogar en las regiones en las que operamos.
Objetivo Estratégico	Estar en el cuartil superior de ventas de producto a nuestros minoristas.
Otros objetivos relacionados	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar a 180 nuevos empleados cualificados en el conjunto de todas las divisiones de fabricación, con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar la planta de personal. • Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido.
Unidad de medida de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos empleados cualificados contratados. • Gastos de personal por cada unidad monetaria de pedido.
Tolerancia	<ul style="list-style-type: none"> • 165 - 200 nuevos empleados cualificados. • Gastos de personal por cada unidad monetaria de pedido.
Eventos / riesgos posibles e impacto relacionado	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución inesperada del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de más ofertas personales de las esperadas, lo que redundaría en un exceso de planta de personal. • Recalentamiento inesperado del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de menos ofertas personales de las esperadas, lo que implicaría un nivel de planta de trabajo insuficiente.

Fuente: Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre 2004.

4.2. DE ANÁLISIS DEL FLUJO DE PROCESOS

Una empresa representa gráficamente su proceso de cobros como base para identificar riesgos relacionados, con el objetivo de depositar y registrar todos los cobros de un modo preciso y oportuno.

Gráfico nº 2
Análisis del flujo de procesos



Fuente: Ibidem

4.3. DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

- a) La consultora [CARE](#), administradora de riesgos empresariales, agrupa los distintos factores externos e internos en tipos de riesgo: del negocio, del Mercado (precio), operativo y proveniente del marco legal y normativo; y brinda para cada uno de ellos herramientas para administrar el riesgo.
- b) Detalle de posibles factores externos e internos a los que se enfrentan las organizaciones:

b.1.) Factores Externos

- ✓ Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- ✓ Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.
- ✓ La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- ✓ Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.
- ✓ Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- ✓ Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

b.2) Factores internos

- ✓ Las fallas en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- ✓ La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concientización sobre el control dentro de la entidad.
- ✓ Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- ✓ La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser las causas de apropiación indebida de los recursos.

CAPITULO V

EVALUACIÓN DE RIESGOS

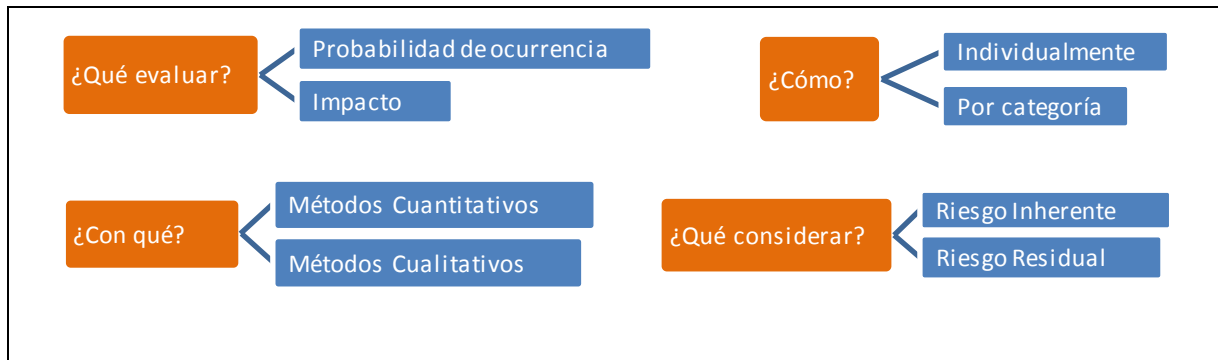
1. CONCEPTUALIZACIÓN

Evaluar, según la Real Academia Española significa: “Estimar, apreciar, calcular el valor de algo”.

La evaluación de riesgos de una entidad es considerar el grado en el cual los eventos potenciales podrían impactar en el logro de sus objetivos.

La Dirección analiza los acontecimientos que representan riesgo desde una doble perspectiva: probabilidad de ocurrencia e impacto. Los impactos positivos y negativos deben examinarse, individualmente o por categoría, utilizando una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. La evaluación se realiza tanto para riesgos inherentes como residuales.

Imagen n°5
Riesgos



Fuente: Elaboración propia

2. IMPORTANCIA

EVALUACIÓN DE RIESGOS

INFLUYE EN LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

SIRVE DE SUSTENTO A LA DIRECCIÓN PARA DECIDIR SOBRE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS PROPÓSITOS PERSEGUIDOS

DETERMINA LA AMPLITUD DE LOS RIESGOS POTENCIALES (PROBABILIDAD E IMPACTO)

PERMITE CATEGORIZAR LOS EVENTOS CON IMPACTO NEGATIVO

AYUDA A TOMAR MEJORES DECISIONES AL RESALTAR EL RIESGO RESIDUAL

3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS



3.1. RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL

Continuando con la Real Academia Española, un riesgo, es un hecho o acontecimiento cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. También definido como una contingencia o proximidad al daño.

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la Dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual o remanente es aquél que permanece después de que la Dirección planifica e implementa acciones eficaces para mitigar el riesgo inherente.

Algunas actividades para mitigar el riesgo son: políticas y procedimientos que establecen límites y autorizaciones, personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto, etc. Tienen como finalidad reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos a la vez.

3.2. PROBABILIDAD E IMPACTO

La probabilidad es el grado de certeza de que un suceso ocurrirá y su impacto es la pérdida asociada al acaecimiento de éste.

Un riesgo cuya probabilidad de materialización es baja y que tiene efecto poco significativo en la organización, generalmente no será motivo de preocupación. En cambio,

un evento cuya probabilidad de materialización es alta y su efecto es significativo requerirá un análisis profundo.

3.3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La metodología de evaluación consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas a fin de analizar los riesgos.

USO DE TÉCNICAS CUALITATIVAS	USO TÉCNICAS CUANTITATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> - Para riesgos no cuantificables. - Cuando los datos para una evaluación cuantitativa son insuficientes y poco creíbles o su obtención y análisis son muy costosos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para actividades más complejas y sofisticadas. - Aportan más precisión. - Complementan técnicas cualitativas.

La metodología y las técnicas cualitativas y cuantitativas comprenden:

3.3.1. **Escalas de medición**

- Medición nominal
- Medición ordinal
- Medición de intervalo
- Medición por ratios

3.3.2. **Técnicas cualitativas**

3.3.3. **Técnicas cuantitativas**

3.3.3.1. Técnicas probabilísticas

- Valor en riesgo
- Flujo de caja en riesgo
- Beneficio en riesgo
- Distribuciones de pérdidas
- Análisis retrospectivo (Back-Testing)

3.3.3.2. Técnicas no probabilísticas

- Análisis de sensibilidad
- Análisis de escenarios
- Pruebas de tolerancia a situaciones límite

3.3.3.3. Benchmarking

A continuación, se desarrolla cada uno de los conceptos.

3.3.1. **Escalas de Medición**

Medición: “es el proceso de asignar un valor a una variable de un elemento en observación utilizando escalas o formas de medición”.

Estas escalas se utilizan para estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos. A modo de ejemplo se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: nominal, ordinal, de intervalo y de proporción o ratios.

➤ *Medición nominal (Técnica cualitativa)*

Implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro. Los números asignados en la medición nominal sólo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni agregados.

➤ *Medición ordinal (Técnica cualitativa)*

Los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La Dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos.

➤ *Medición de intervalo (Técnica cuantitativa)*

Utiliza una escala de distancias numéricamente iguales.

Ejemplo:

	Impacto	Medición
a)	Pérdida de producción de una máquina clave	3
b)	Caída de tensión de una hora	6
c)	Efecto de 100 puestos vacantes	9

Esto no significa que el impacto de b) sea el doble de a).

La Dirección puede determinar que la:

$$\text{Diferencia entre a) y b) = Diferencia entre b) y c)}$$

➤ *Medición por ratios*

Impacto posible	Medición
De evento a)	3
De evento b)	6

Significa que el posible impacto del evento b) es el doble de importante que el evento a).

Esto es así porque esta medición incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace.

3.3.2. Técnicas cualitativas

✓ Las evaluaciones cualitativas de riesgos se pueden establecer en términos subjetivos u objetivos.

- ✓ La calidad de estas evaluaciones depende principalmente:
 - del conocimiento y juicio de las personas implicadas,
 - su comprensión de los acontecimientos posibles y
 - del contexto y dinámica que los rodea.

3.3.3. Técnicas cuantitativas

✓ Pueden utilizarse cuando existe una cantidad tal de información que alcance para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón.

✓ Una consideración importante es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y la obtención de suficientes datos válidos.

- ✓ Los métodos cuantitativos incluyen técnicas:
 - probabilísticas
 - no probabilísticas y
 - de benchmarking.

3.3.3.1. Técnicas probabilísticas

Miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística.

Las técnicas probabilísticas incluyen:

- modelos en riesgo (valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo),
- evaluación de eventos con pérdidas asociadas
- y análisis retrospectivo.

➤ Valor en riesgo

El valor de mercado en riesgo se define como la pérdida máxima estimada para un instrumento o cartera que puede esperarse a lo largo de un horizonte temporal dado y con un nivel de confianza determinado.

Descripción: Los modelos de valor en riesgo (Value-at-risk, VaR) están basados en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos, asumiéndose que dicha variación no supera un determinado nivel de confianza a lo largo de un periodo de tiempo definido.

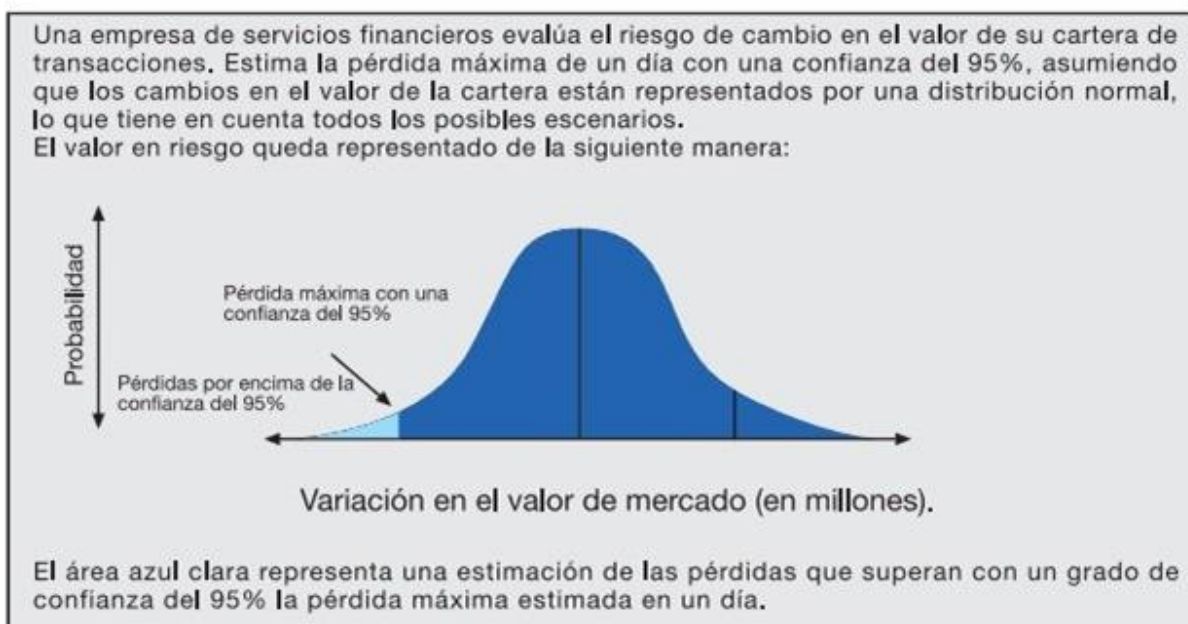
Utilización:

✓ Para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, la Dirección selecciona tanto la confianza deseada como el horizonte temporal a lo largo del cual se evalúa el riesgo, basándose en parte, en la tolerancia al riesgo establecida.

✓ Para racionalizar el capital requerido por las unidades de negocio mediante la estimación, con un alto grado de confianza y a lo largo de un horizonte temporal especificado, del capital necesario para cubrir posibles pérdidas.

✓ Una aplicación del valor en riesgo es el valor de mercado en riesgo, utilizado por las instituciones mercantiles para medir el índice de riesgo de variaciones de precio que afectan a instrumentos financieros, así como por otras instituciones no mercantiles.

Gráfico nº 3:
Análisis del valor de mercado en riesgo



Fuente: Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre 2004.

➤ Flujo de caja en riesgo

Descripción: Esta medición es similar a la de valor en riesgo, salvo en que estima una variación en los flujos de caja de una organización o unidad de negocio con relación a un objetivo esperado de flujo de caja, con un grado de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido.

Está basada en la hipótesis del comportamiento de los cambios de flujos de caja en forma de distribución estadística.

Utilización: Se emplea en negocios cuyos resultados son sensibles a las variaciones en dichos flujos que se relaciona con factores ajenos al precio de mercado.

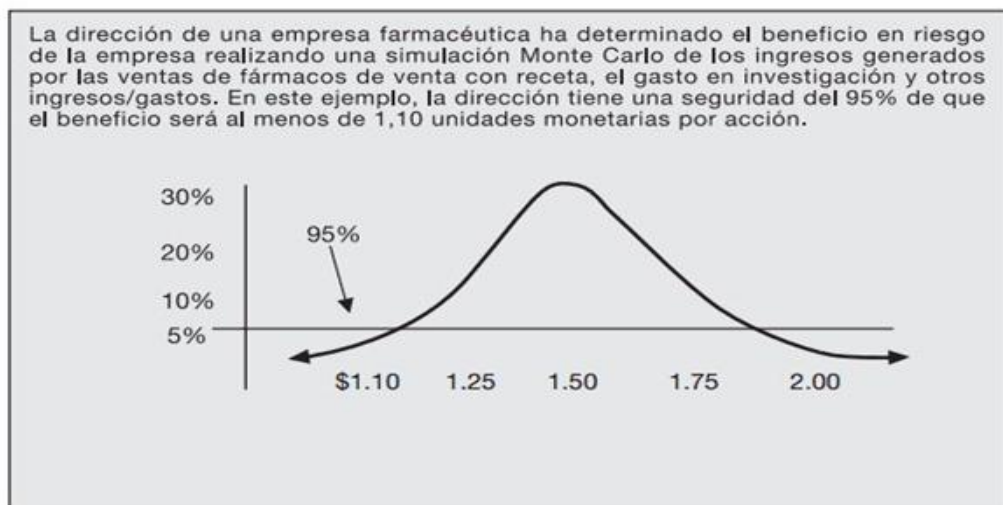
Ej. Un fabricante de computadoras que desea medir el riesgo presente en su flujo de caja neto puede emplear una técnica de flujo de caja en riesgo que incluya una variable como el tipo de cambio de divisas o bien múltiples variables como las variaciones en el producto interno bruto, la oferta y demanda de componentes informáticos y el presupuesto en investigación y desarrollo.

➤ Beneficio en riesgo

Descripción: De forma similar al flujo de caja en riesgo, estima un cambio en el beneficio contable de una organización o unidad de negocio, que no debería exceder un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dicha utilidad en forma de distribución estadística.

Utilización:

Gráfico nº 4:
Análisis del beneficio en riesgo



Fuente: Ibidem.

➤ Distribuciones de pérdidas

Descripción: Técnicas estadísticas basadas por lo general en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos con un nivel de confianza dado.

Utilización: Estos análisis requieren la obtención de datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen, como por ejemplo actividad delictiva, recursos humanos, prácticas de ventas, actividades no autorizadas, procesos de gestión y tecnología. A partir de estos datos de pérdidas y de su reflejo en los costos e ingresos de seguros relacionados, puede desarrollarse una distribución de pérdidas preliminar, que es posteriormente perfeccionada para considerar las respuestas al riesgo.

➤ Análisis retrospectivo (Back-Testing)

Descripción: Consiste en la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo de una entidad y la ganancia o pérdida que pueden generar.

Utilización: Se emplea habitualmente por instituciones financieras que comparan las ganancias y pérdidas diarias con los resultados de sus modelos de riesgo, con el fin de evaluar la calidad y precisión de sus sistemas de evaluación de eventos negativos.

3.3.3.2. Técnicas no probabilísticas

Se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre las hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento.

Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son:

- análisis de sensibilidad,
- análisis de escenarios y
- pruebas de tolerancia a situaciones límite.

➤ Análisis de sensibilidad

Descripción: Evalúa el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles.

Utilización:

- ✓ Como complemento de un enfoque probabilístico.
- ✓ Con mediciones de operaciones: por ejemplo, el efecto que tienen las variaciones en el volumen de ventas en función del número de defectos de fabricación.

✓ Con mediciones de acciones: renta variable, utilizando la beta. Para las acciones ordinarias, la beta representa la razón entre los movimientos de una acción determinada y los movimientos de una cartera de mercado o de una variable proxy, como el índice S&P 500.

➤ Análisis de escenarios

Descripción: Evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo.

Utilización:

- ✓ En la planificación de continuidad del negocio.
- ✓ En la planificación estratégica, donde la dirección vincula el crecimiento, el riesgo y el rendimiento.

➤ Pruebas de tolerancia a situaciones límite

Descripción: Evalúan habitualmente el impacto de eventos extremos.

A diferencia del análisis de escenarios que se enfoca en cambios a escala más normal, estas pruebas se centran en el impacto directo de un cambio provocado por un acontecimiento o actividad en circunstancias extremas.

Utilización:

✓ Como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas.

✓ Para evaluar el impacto de cambios en acontecimientos operativos o movimientos en el mercado financiero, con el fin de evitar grandes sorpresas y pérdidas.

✓ Para estimar el efecto de situaciones tales como:

- Aumento de los defectos de fabricación de un producto.
- Movimientos en el tipo de cambio de divisas.
- Movimiento en el precio de un factor subyacente en el que se basa un producto derivado.

3.3.3.3. Benchmarking

El sitio web E-Economic lo define como “el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos o áreas de la propia empresa, con los líderes o los competidores más fuertes del mercado”.

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation, "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y

procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros".

El objetivo del benchmarking es comparar la propia empresa con los estándares más altos del mercado para ganar ventaja en áreas fundamentales como:

- Nivel de calidad: El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costos necesarios para su fabricación y venta.
- Productividad: Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para evaluar la eficiencia en los procesos.

Utilización:

- ✓ Para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, cuando la dirección desea mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo.
- ✓ Para identificar oportunidades de mejoras en las actividades que conforman un proceso de negocio.

Tipos de benchmarking:

- ✓ Interno: Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma organización.
- ✓ Competitivo/Sectorial: Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.
- ✓ Líderes de sector: Búsqueda de mediciones semejantes entre empresas líderes de diferentes sectores.

4. EJEMPLO

4.1. MAPA DE CALOR QUE PRESENTA NIVELES DE RIESGO (PROBABILIDAD E IMPACTO) CON UN CÓDIGO DE COLOR.

Una empresa evalúa los riesgos que afectan a su objetivo de mantener una plantilla de empleados de calidad. La probabilidad se considera en términos de porcentaje de rotación a lo largo de un determinado período. El impacto se considera en términos de los costos que ocasiona la ineficacia operativa, la sustitución, formación y el desarrollo de empleados. El color rojo implica mayor probabilidad de materialización del riesgo y mayor probabilidad de causar un efecto significativo sobre los objetivos. El color amarillo implica riesgo y efecto moderado y el color verde implica un riesgo reducido e impacto leve.

Cuadro nº 3
Mapa de Calor

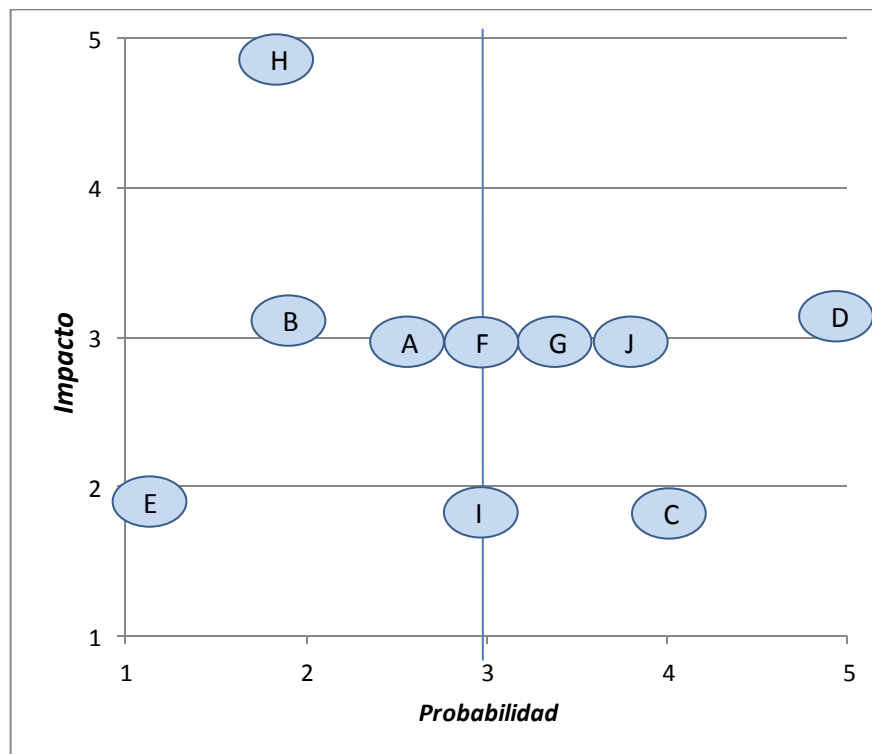
	Tema	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error.	Improbable	Leve
C	Plantilla infra-dimensionada	Los empleados están utilizados en exceso y hacen un número considerable de horas extras. Los empleados se marchan a trabajar a otras organizaciones con un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal.	Probable	Moderado
D	Demografía	El cambio en la composición demográfica del grupo de empleados provoca una mayor rotación.	Prácticamente seguro	Moderado
E	Mercado de Trabajo	Aumento de la demanda de empleados de la empresa por parte de empresas de contratación.	Improbable	Moderado
F	Evaluación del Rendimiento	La insatisfacción de los empleados con las medidas y procesos de evaluación de los rendimientos provoca un descenso de la motivación y la pérdida de personas que se van a empresas percibidas como preferidas	Posible	Moderado
G	Comunicación	Una comunicación ineficiente entre los empleados y la Dirección provoca la aparición de mensajes contradictorios y la búsqueda de un empleo alternativo.	Posible	Moderado
H	Seguridad en el puesto de trabajo	Un puesto de trabajo inseguro provoca lesiones en los empleados y renuncias por parte de los afectados como también de otros empleados preocupados por los problemas de seguridad.	Improbable	Grave
I	Desarrollo de carrera	Los empleados perciben un control limitado sobre el desarrollo de su carrera, lo que provoca una mayor rotación.	Posible	Moderado
J	Diversidad del trabajo	La insatisfacción de los empleados con el grado de variación del trabajo provoca un comportamiento rutinario, mayor número de errores en procesos claves y la búsqueda de oportunidades de trabajo más interesantes fuera de la empresa.	Posible	Moderado

Fuente: Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos. Op cit.

4.2. MAPA DE RIESGO MATRICIAL, DONDE LA PROBABILIDAD SE SITÚA EN EL EJE HORIZONTAL Y EL IMPACTO EN EL VERTICAL.

Este modelo proporciona información a la Dirección para saber cuáles son los puntos de mayor atención.

Gráfico nº 5:



- A- Compensación
- B- Reconocimiento
- C- Plantilla de infra-dimensionada
- D- Demografía
- E- Mercado de trabajo
- F- Evaluación del rendimiento
- G- Comunicación
- H- Seguridad en el puesto de trabajo
- I- Desarrollo de carrera
- J- Diversidad del trabajo

Fuente: Ibidem.

CAPITULO VI

RESPUESTA AL RIESGO

1. CONCEPTUALIZACIÓN

Respuesta, para la Real Academia Española, significa “efecto que se pretende conseguir con una acción”.

Es el proceso de identificación y evaluación, por parte de la Dirección, de las posibles acciones a implementar a fin de que el riesgo sea:

- ✓ evitado
- ✓ reducido,
- ✓ compartido y/o
- ✓ aceptado.

La selección de las posibles acciones o “categorías de respuestas”, se relaciona con el apetito de riesgo de la entidad.

2. IMPORTANCIA

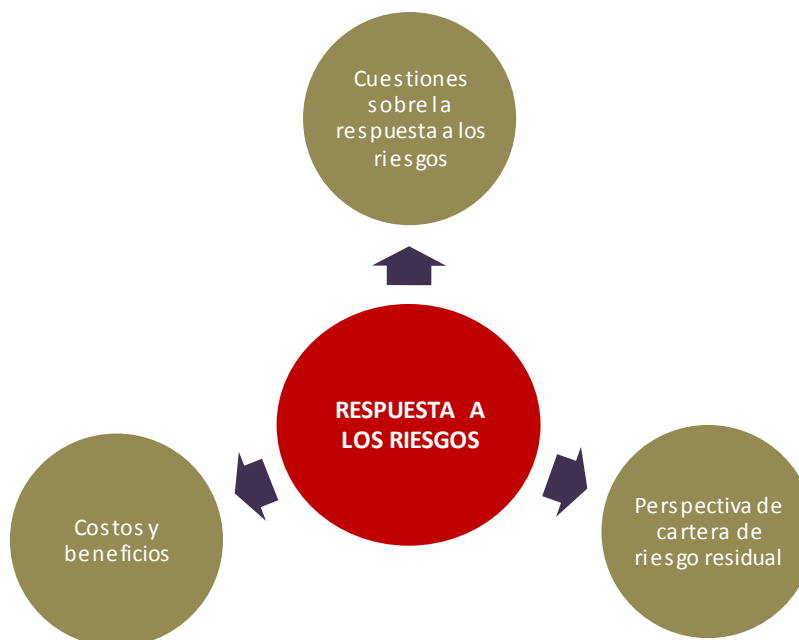
RESPUESTA A LOS RIESGOS

LA DIRECCIÓN ANALIZA Y DETERMINA LAS POSIBLES RESPUESTAS A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS Y EVALUADOS

SE SELECCIONAN AQUELLAS RESPUESTAS QUE IMPLIQUEN UN RIESGO RESIDUAL SEGÚN CON EL NIVEL DE TOLERANCIA DEFINIDO PREVIAMENTE

SELECCIONAR ESTAS RESPUESTAS IMPLICA EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS Y ACCIONES PARA MEJORAR LAS OPORTUNIDADES Y REDUCIR LAS AMENAZAS A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS

3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA RESPUESTA A LOS RIESGOS



3.1. CUESTIONES SOBRE LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

La Dirección obtiene una visión de los riesgos y respuestas individuales una vez que han sido completadas las acciones decididas y teniendo en cuenta las tolerancias asociadas. Tanto el riesgo inherente como el residual pueden ser valorados cualitativa y cuantitativamente, en general, se utilizan las mismas mediciones. Para determinados riesgos, la Dirección puede confiar en técnicas diversas a fin de reducir el riesgo residual hasta situarlo en un nivel aceptable.

3.2. BENEFICIOS Y COSTOS

Las respuestas al riesgo implican un costo directo e indirecto que se aprecia y valora en relación con el beneficio que genera, persiguiendo que ambos sean equilibrados. Se tiene en cuenta el costo de implementación de las acciones tomadas por la Dirección, incluyendo gastos de procesos, personal y/o tecnología, sin dejar de atender los egresos que se puedan presentar al efectuar el mantenimiento de dicha respuesta. Los costos y beneficios asociados pueden medirse en cantidad y calidad, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la utilizada para establecer los objetivos y las tolerancias a los riesgos asociados.

3.3. PERSPECTIVA DE CARTERA DE RIESGO RESIDUAL

La Dirección crea una perspectiva de cartera con la finalidad de determinar si el perfil que tiene la organización se encuentra alineado con el riesgo aceptado en relación con sus objetivos y su enfoque de gestión.

Dicha perspectiva puede presentarse de varias maneras entre las que destacamos:

- Modo en que la empresa evalúa el riesgo en toda su organización.
- Desarrollo de una visión de portafolio, tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la organización.
- Determinación si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.
- Consideración de cómo los riesgos individuales se interrelacionan.
- Modo en que los directivos establecen objetivos, tolerancias al riesgo y mediciones de rendimiento que sean relevantes para sus operaciones.

4. EJEMPLO

4.1. DE RESPUESTA POR CATEGORÍA

EVITAR	PRESCINDIR DE UNA UNIDAD DE NEGOCIO, LÍNEA DE PRODUCTO O SEGMENTO GEOGRÁFICO
REDUCIR	DIVERSIFICAR LAS OFERTAS DE PRODUCTOS
COMPARTIR	ADOPTAR SEGUROS CONTRA PÉRDIDAS INESPERADAS SIGNIFICATIVAS
ACEPTAR	PROVISIONAR LAS POSIBLES PÉRDIDAS

4.2. EN NUESTRO PAÍS

En la República Argentina, [muchas empresas importantes](#) deciden adoptar normas o estándares de calidad, entre las que encontramos, por ejemplo, las ISO 14000.

Las ISO 14000 son normas internacionales que se refieren a la gestión ambiental de las organizaciones. Su objetivo básico consiste en promover la estandarización de formas de producir y prestar servicios que protejan al medio ambiente, minimizando los efectos dañinos que pueden causar las actividades organizacionales. Esta reglamentación promueve un modelo eficaz de Sistemas de Gestión Ambiental (SGA) que no es más que un sistema de gestión que identifica políticas, procedimientos y recursos para cumplir y

mantener un gerenciamiento ambiental efectivo, lo que conlleva evaluaciones rutinarias de impactos ambientales y el compromiso de cumplir con las leyes y regulaciones vigentes en el tema, así como también la oportunidad de continuar mejorando el comportamiento ambiental.

La adhesión a las mismas refleja una clara y concreta respuesta a los riesgos asociados a lo medio-ambiental con el fin, entre otros, de evitar multas por infringir la legislación vigente.

4.3.EFECTO DE LA RESPUESTA AL RIESGO EN EL RIESGO RESIDUAL

Cuadro nº 4
Efecto de la Respuesta al Riesgo en el Riesgo Residual

Objetivo estratégico	Expandir las ofertas de productos relativas a la comida saludable para gatos.				
Objetivo de operaciones	Generar 30 millones de ingresos en el año 1 a través de la introducción de un nuevo producto para "gatos sanos".				
Unidad de medición	Ingresos por los nuevos productos				
Tolerancia de riesgo	25-35 millones en nuevos ingresos				
Riesgos	Riesgo inherente		Alternativas de respuesta al riesgo	Riesgo residual	
	Probabilidad	Impacto en los ingresos por el nuevo producto		Probabilidad	Impacto
Un competidor sale al mercado en primer lugar	40%	(10.000.000)	A – Proporcionar fondos adicionales a las divisiones de I&D y producción para salir al mercado en los próximos 90 días	20%	Un 15% menos de ingresos por los nuevos productos (4.500.000)
			B – No adoptar ninguna acción específica para ser el primero en salir al mercado	40%	(10.000.000)
La aceptación de este nuevo producto por parte del mercado es más lenta de lo que sugería la investigación de mercado	25%	(15.000.000)	C – Compartir la marca del producto con un tercero	20%	Un 10% menos de ingresos por los nuevos productos (3.000.000)
			D – Realizar un estudio piloto en un mercado de prueba y modificar el enfoque de marketing de acuerdo a los resultados	15%	Un 15% menos de ingresos por los nuevos productos (4.500.000)
			E – No adoptar ninguna acción para asegurar la aceptación en el mercado	25%	(15.000.000)

Fuente: Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos. Op cit.

CAPITULO VII

ACTIVIDADES DE CONTROL

1. CONCEPTUALIZACIÓN

Según Informe COSO I, las actividades de control son las políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que ayudan a asegurar que las respuestas de la dirección a los riesgos, se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Se realizan a lo largo de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

2. IMPORTANCIA

ACTIVIDADES DE CONTROL

SON EL NÚCLEO DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO.

ASEGURAN QUE LAS RESPUESTAS AL RIESGO, SE DESARROLLEN ADECUADA Y OPORTUNAMENTE.

EN OCASIONES, CONSTITUYEN EN SÍ MISMAS RESPUESTAS AL RIESGO.

GARANTIZAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN, SI ESTÁN ALINEADAS CON LOS TIPOS DE RESPUESTA AL RIESGO (EVITAR, MITIGAR, DISTRIBUIR Y ACEPTAR).

3. FACTORES A CONSIDERAR EN LAS ACTIVIDADES DE CONTROL



3.1. INTEGRACIÓN CON LA RESPUESTA AL RIESGO

La selección o revisión de las actividades de control implica la integración de su relevancia, adecuación a la respuesta al riesgo y el objetivo relacionado.

Las actividades de control forman una parte esencial del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos. Éstas no son un fin en sí mismas, ni tampoco deben existir simplemente porque parece que “es lo que hay que hacer”. El control es un elemento integrado en el proceso de gestión.

3.2. TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control se clasifican en tres categorías según los objetivos de control de la entidad con la que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

Algunos tipos de control se relacionan solamente con un objetivo o área específica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, favorecen al cumplimiento de otros. Por ejemplo, una tarea de control relacionada con la confiabilidad de la información contable, contribuye con el cumplimiento de normas y leyes, y así sucesivamente.

A su vez, en cada categoría existen distintos tipos de control:

- Preventivos / Detectivos / Correctivos
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales / Operativos

3.3. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas (que determinan lo que debería hacerse) y los procedimientos (necesarios para llevar a cabo las políticas). Ambos pretenden asegurar que se cumplan las respuestas a los riesgos.

3.4. CONTROLES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información deben necesariamente ser controlados porque desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas ya que son la estructura que soporta y por donde fluye y circula la información.

El presente análisis se ocupa de sistemas de información que incluyen tanto elementos manuales como informatizados.

Las actividades de control en los sistemas informatizados pueden agruparse en dos categorías:

- Controles Generales: son aquellos que se realizan sobre las operaciones del centro de procesamiento de datos, la adquisición y mantenimiento de software, el control de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Estos controles son aplicables a todos los sistemas, tanto si se trata de ordenadores centrales, como miniordenadores o del entorno del usuario.

- Controles de aplicación: son aquellos que están diseñados para controlar el funcionamiento de las aplicaciones. Permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y su validez. Están orientados principalmente a evitar que datos erróneos se introduzcan al sistema.

Los sistemas de información que son estrictamente manuales utilizan los mismos tipos de controles, aunque adaptados según sea su naturaleza.

3.5. CONTROLES ESPECÍFICOS DE LA ENTIDAD

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes. Incluso, dos empresas que tengan los mismos objetivos y jerarquía, sus actividades de control son diferentes, dado que cada entidad está dirigida por personas distintas. Además, los controles reflejan el entorno de la entidad y el sector en el que opera, la complejidad de la organización, su historia y su cultura.

Todos estos factores afectan a las actividades de control, que se diseñan de manera que contribuyan a lograr los objetivos de la entidad.

4. EJEMPLO

Cuadro n°5
Actividades de control

Separación de funciones:	Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción, deben quedar en la medida de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas. Es el caso de quien custodia los fondos de una empresa, no deberá ser la misma persona que registra los movimientos de tales fondos, ni que autoriza la disposición de ellos.
Análisis realizado por la Dirección:	Es fundamental verificar la oportunidad y confiabilidad de la información ya que constituye en la mayoría de los casos lo principal para la toma de decisiones. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - La comparación de datos actuales con históricos referidos a los mismos periodos. - Información real y pronosticada. - Fuentes de información diversa o cruzada.
Documentación:	La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta, y posibilitar el seguimiento y verificación por parte de directivos y fiscalizadores, de todas las operaciones que la documentación refleja.
Niveles definidos de autorización:	Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias, asegurando de esta manera la conformidad de la Dirección en la realización de los mismos.
Acceso restringido a los recursos, activos y registros:	Dichos accesos deben estar protegidos por mecanismos de seguridad y limitados a personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.
Controles físicos:	Los activos de naturaleza tangible son susceptibles de recuentos físicos que comparan los resultados del recuento o arqueo, con las cifras que figuran en los registros contables correspondientes.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VIII

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. CONCEPTUALIZACIÓN

1.1. **INFORMACIÓN:** según el sitio de Internet Ecu Red, es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos; y por otra parte para dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La misma se utiliza para la toma de decisiones relativas a la actividad. La información relevante es obtenida tanto de fuentes internas como externas, y debe ser identificada, capturada y comunicada en tiempo y forma para que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.

1.2. **COMUNICACIÓN:** siguiendo lo que define Ecu Red, es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes en el que dos o más personas se relacionan entre sí, por medio de códigos similares.

A través de la comunicación, las personas obtienen información respecto a su entorno y la comparten con el resto. Se realiza en sentido amplio, y fluye por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo). Es necesario que exista una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser: clientes, proveedores, organismos de control y accionistas, entre otros.

2. IMPORTANCIA

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

POSIBILITA QUE CADA UNO DE LOS AGENTES –EN TODOS LOS NIVELES- CONOZCA CUÁL ES SU FUNCIÓN Y RESPONSABILIDAD PARA DESEMPEÑAR SU TAREA EN LA ORGANIZACIÓN.

LA DIRECCIÓN CUENTA CON INFORMACIÓN PERIÓDICA Y OPORTUNA PARA ORIENTAR SUS ACCIONES, EN CONSONANCIA CON LOS DEMÁS, HACIA EL MEJOR LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

MANTIENE LA INFORMACIÓN ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, AL ACTUAR ÉSTA, EN UN ENTORNO DE CAMBIOS CONSTANTES.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN SON CAPACES DE IDENTIFICAR Y RECOGER INFORMACIÓN NECESARIA.

PROCESA INFORMACIÓN Y LA COMUNICA EN UN PLAZO Y DE TAL FORMA QUE SEA ÚTIL PARA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD.

3. FACTORES A CONSIDERAR



3.1 INFORMACIÓN

La información en su contexto tiene un significado determinado, cuyo fin es reducir la incertidumbre o incrementar el conocimiento sobre algo. Tanto si procede de fuentes externas como internas, los Sistemas de Información la recopilan y analizan para llevar a cabo la gestión de riesgos. Este proceso se lleva a cabo de manera eficaz y eficiente por medio de la Tecnología de Información.

A continuación, siguiendo el Informe COSO I, se desarrollan los conceptos vinculados anteriormente.

a) Sistema de información: la Universidad Tecnológica de Sonora, México, la define como un “conjunto de componentes relacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización”.

El sistema de información se diseña atendiendo a la Estrategia, Misión y al Programa de Operaciones del organismo.

Sirve para:

- tomar decisiones a todos los niveles;
- evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc. y
- rendir cuenta de la gestión.

La organización necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular ayuda a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

Los sistemas de información pueden ser computarizados, manuales o combinados.

b) Estrategias y sistemas integrados: Conforme al sitio Definición.mx, la Estrategia es un “conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente”.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología resultan críticas para lograr los objetivos. La integración de las actividades operativas de la empresa por medio de los sistemas de información puede suponer el éxito de la misma.

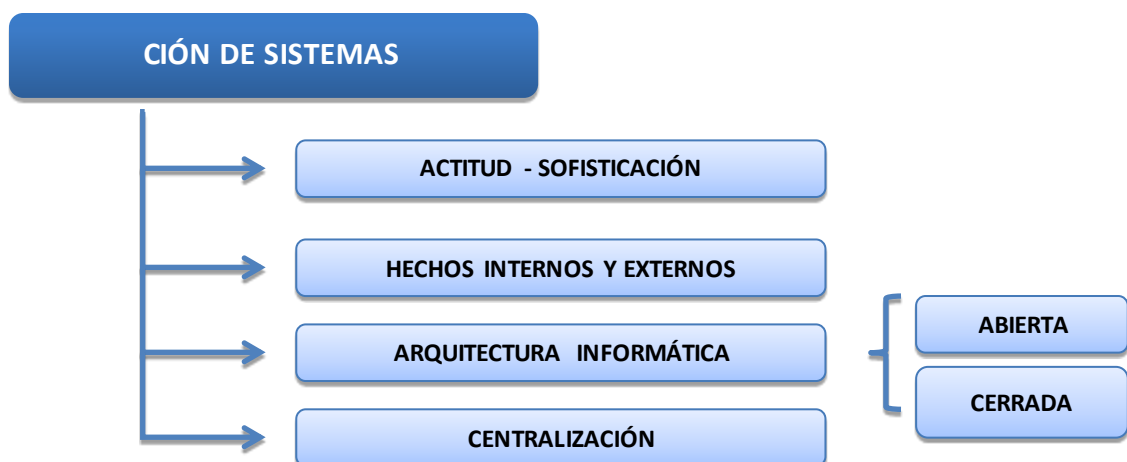
La selección de tecnologías específicas depende de:

- La actitud de la organización ante el riesgo y su grado de sofisticación.
- Los hechos internos y externos que afectan al ente.
- La arquitectura informática general de la entidad.
- El grado de centralización de la tecnología de apoyo.

La información puede ser gestionada de manera independiente por cada unidad o función, o bien, mediante sistemas integrados. Un sistema integrado, según la Pontificia Universidad Católica de Perú, es una plataforma que permite unificar los sistemas de gestión de una empresa, que anteriormente se trabajaban en forma independiente, con el fin de reducir costos y maximizar resultados.

A su vez, podemos encontrar arquitecturas abiertas que utilizan Servicios Web vía Internet o bien arquitecturas cerradas que se basan en el desarrollo de sistemas a medida que establecen almacenes de datos. En cualquier caso, es de suma importancia la integración de la información generada por los sistemas con el proceso de gestión de riesgos.

Imagen n°6
Sistemas



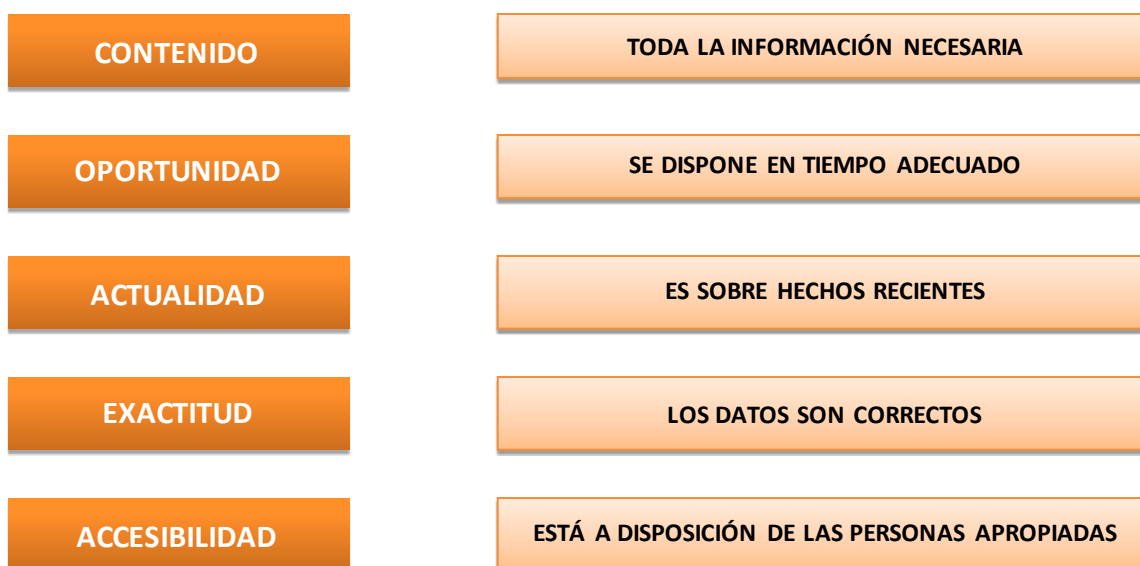
Fuente: Elaboración propia.

c) Calidad de la Información: Es la disponibilidad de información adecuada en el momento y lugar apropiados. La información permite a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades.

Los avances en la recolección, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles –a menudo en tiempo real- para más gente en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”.

Es fundamental, para poder ejercer el control con efectividad, que las siguientes cualidades se encuentren presentes en la información:

Imagen n°7
Cualidades de la Información



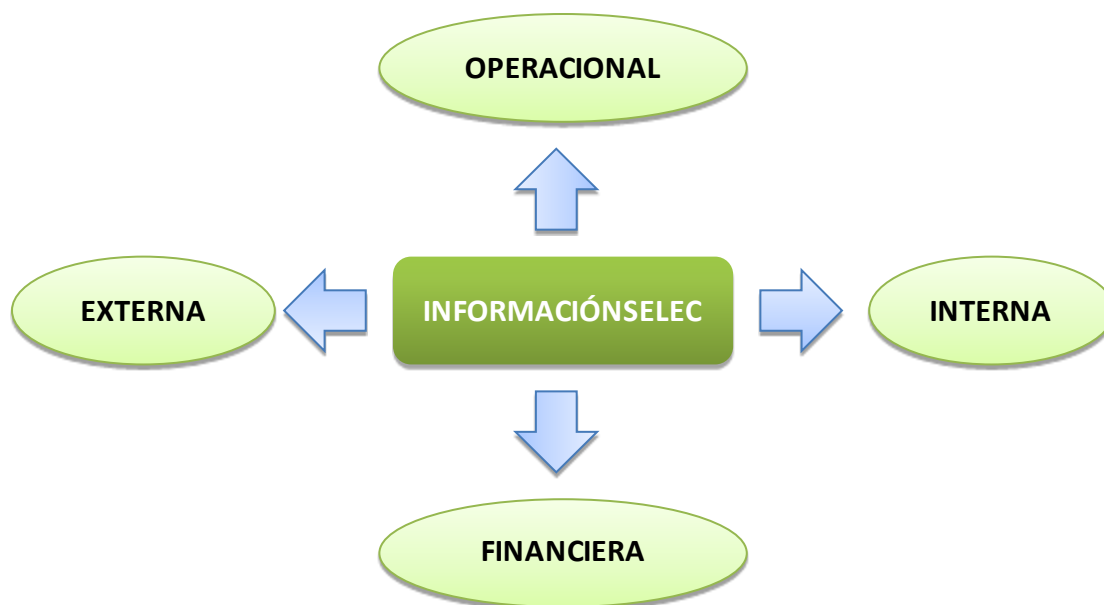
Fuente: Elaboraci.

Un organismo dispone de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. La información es relevante para el usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación.

d) Contenido de la información: La información debe ser clara y adecuada al nivel decisonal. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo competente, con los objetivos y metas fijados. Una herramienta usual es la generación de informes del tipo “[cuadro de](#)

mando” a fin de presentar información a la dirección para una más rápida y mejor toma de decisiones para gestionar los riesgos.

Imagen n°8
Clasificación de la Información



Fuente: Elaboración propia.

e) Flexibilidad al cambio: la Universidad de Cádiz la especifica como la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

El sistema de información es revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Es natural que se adapte cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc.

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que dejó a serlo.

Además, es fundamental que la autoridad superior de un organismo tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido mostrar una actitud comprometida hacia los mismos. Esto se demuestra por medio de declaraciones y acciones.

3.2 COMUNICACIÓN

Continuando con lo explicado en COSO I, la dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas, que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debe alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

Aquélla resulta clave para crear un entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes del control interno.

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades en materia de:

- Operaciones
- Información financiera
- Cumplimiento

a) Comunicación externa: es aquella que se establece con agentes ajenos a la organización (por ejemplo: con clientes y proveedores).

La información recibida de terceros frecuentemente proporciona datos importantes sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

Es importante la comunicación que se da desde la empresa hacia el entorno, como son: los valores propios que la entidad ha adoptado, los comportamientos y normas a las que adhiere, y cuáles son aquellos que no admite o tolera dentro de ella, como de quienes se relaciona.

b) Canales de comunicación: es el medio a través del cual se emite el mensaje desde el emisor al receptor.

El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal. Es un requisito necesario que existan canales idóneos para una comunicación descendente adecuada y además que existan líneas abiertas y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos.

Los canales presentan un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales.

c) **Tecnología en la comunicación:** apela a soluciones tecnológicas como puede ser el uso de una intranet para mantener una comunicación continua.

En algunas circunstancias resulta necesario disponer de líneas independientes de transmisión de información como un mecanismo a prueba de fallos, por si los canales habituales no fuesen operativos (ineficaces o inadecuados), por ejemplo, para denunciar actos no éticos o ilícitos.

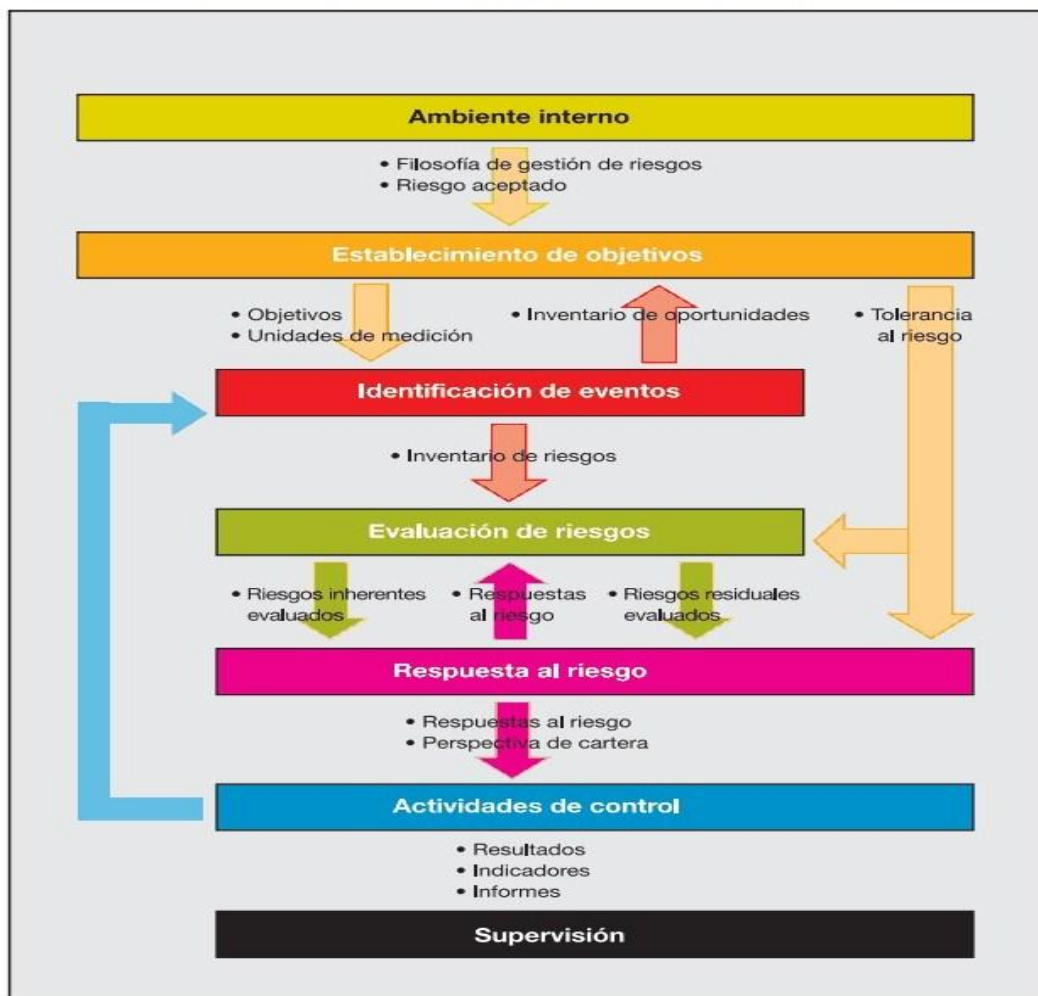
4. EJEMPLO

4.1 DE INFORMACIÓN

a) **Flujos de información en la gestión de riesgos:** además de los flujos de información de entrada y salida en una organización, existen igualmente flujos entre actividades inherentes a la gestión de riesgos. La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar respuesta al riesgo.

Imagen nº 9

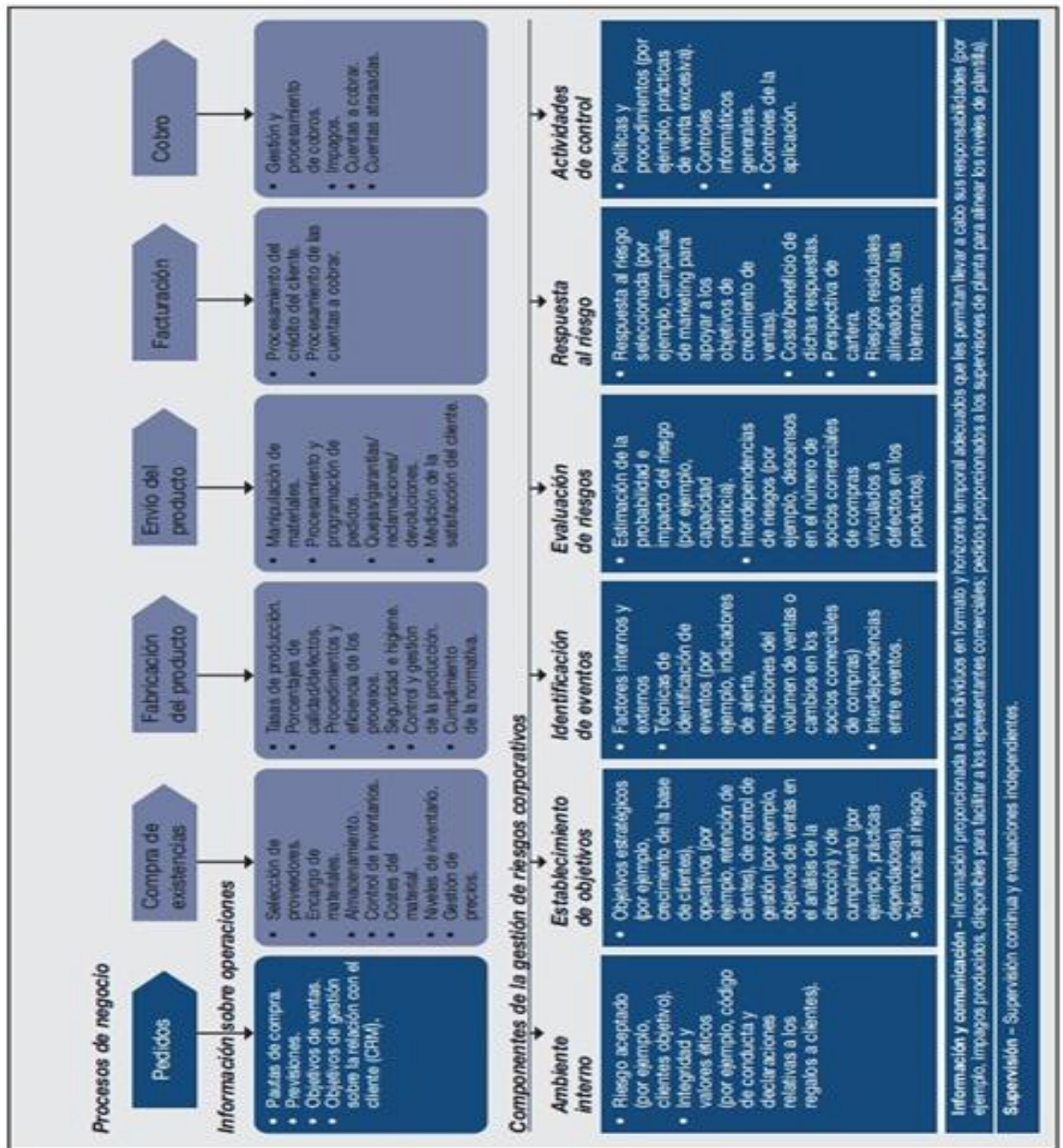
Flujos de Información en la Gestión de Riesgos Corporativos



Fuente: Informe COSO II, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre 2004.

b) Integración con las operaciones: Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos. El siguiente es un ejemplo de ello aplicado en un proceso de ventas:

Imagen nº10
Flujos de Información a lo largo de un Proceso de Ventas



Fuente: Ibidem.

4.2 DE COMUNICACIÓN

a) Comunicación de la filosofía de gestión de riesgos: Una empresa adoptó un programa de comunicación interna específicamente destinado a apoyar la integración de su filosofía de gestión de riesgos y a ayudar a reforzar un ambiente interno de ética.

- La dirección comenta los riesgos y las respuestas al riesgo asociadas en reuniones informativas periódicas con los empleados.
- Las políticas, estándares, y procedimientos de gestión de riesgos se facilitan a los empleados, junto con declaraciones firmes acerca de su cumplimiento.
- La dirección exige que los empleados consulten con otras personas de la organización cuando se identifiquen nuevos acontecimientos.
- Las reuniones de orientación para nuevos empleados incluyen información y documentación sobre la filosofía y programa de gestión de riesgos de la empresa.
- Los empleados en determinados puestos son obligados a asistir a talleres de trabajo sobre las iniciativas de gestión de riesgos de la organización.
- La filosofía de gestión de riesgos se refuerza por medio de programas continuos de comunicación interna y externa, con el fin de consolidar los principios de la cultura de la organización.

b) Instrumentos para la comunicación de la información ascendente: La comunicación debe fluir en todos los sentidos. Junto con los flujos de información en sentido descendente, los canales ascendentes deben permitir al personal comunicar información sobre riesgos en las unidades de negocios, procesos o departamentos funcionales. El siguiente ejemplo muestra las vías de comunicación:

- Difusión a través de correos electrónicos.
- Boletines de la propia organización, emitidos por el director de riesgos y personal asociado.
- Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo.
- Grupos de discusión por correo electrónico o foros abiertos de la organización.
- Páginas en la intranet donde se capte y exhiba información sobre la gestión de riesgos, para un fácil acceso por parte del personal.
- Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la gestión de riesgos.
- Encuentros personales periódicos entre “líderes de riesgo” y otros empleados de diversas funciones y unidades de negocio con responsabilidad en aspectos de la gestión de riesgos.
- Conferencias telefónicas entre la red de líderes de riesgo y otros empleados.

CAPITULO IX

SUPERVISIÓN

1. CONCEPTUALIZACIÓN

Para la Real Academia Española, Supervisar “es ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”.

Esta tarea implica la evaluación de las actividades de control de los sistemas de la organización. Le incumbe a la Dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como la revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

2. IMPORTANCIA

SUPERVISIÓN

ES LA BASE PARA MANTENER ACTUALIZADOS LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA.

PERMITE DETECTAR ACTIVIDADES INEFICACES O QUE NECESITAN SER MEJORADAS.

ES ÚTIL PARA DETECTAR NECESIDADES DE IMPLEMENTACIÓN, MEJORAMIENTO O REEMPLAZO DE SISTEMAS.

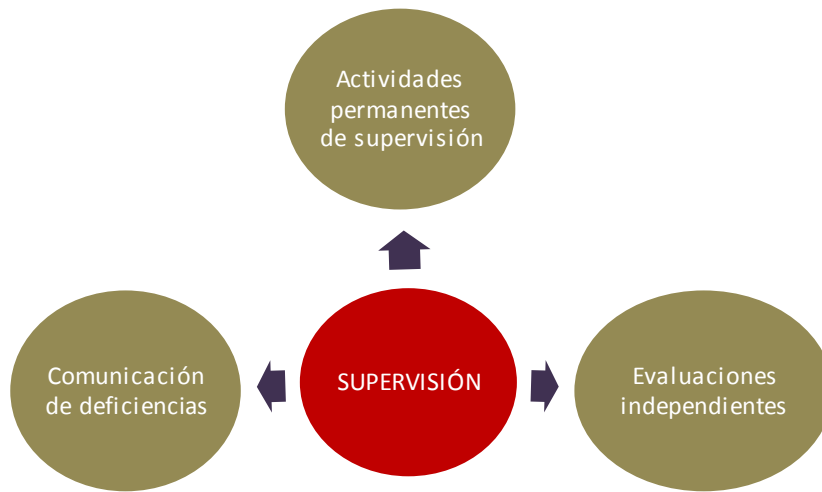
MEJORA LA PRODUCTIVIDAD

DESARROLLA UN USO ÓPTIMO DE LOS RECURSOS

CONTRIBUYE A MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES

SIRVE PARA REVALIDAR PERIÓDICAMENTE LOS SUPUESTOS QUE SUSTENTAN LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

3. FACTORES A CONSIDERAR EN LA SUPERVISIÓN



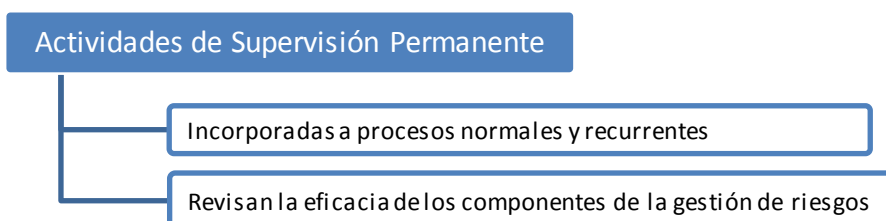
Siguiendo la bibliografía Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Informe COSO II), la tarea de supervisión tiene por objeto revisar que el proceso de Gestión de Riesgos mantenga su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente. Ésta se lleva a cabo a través de:

- actividades permanentes de supervisión, que se desarrollan durante el curso normal de las operaciones,
- evaluaciones independientes o puntuales, realizadas por personal no responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia depende de los resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de supervisión continuas;
- una combinación de ambas técnicas.

La comunicación de deficiencias en la administración de riesgos se realiza de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la Alta Dirección y a la Gerencia.

Los conceptos analizados a continuación, son detallados en la mencionada obra Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (Informe COSO II).

3.1. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN PERMANENTE

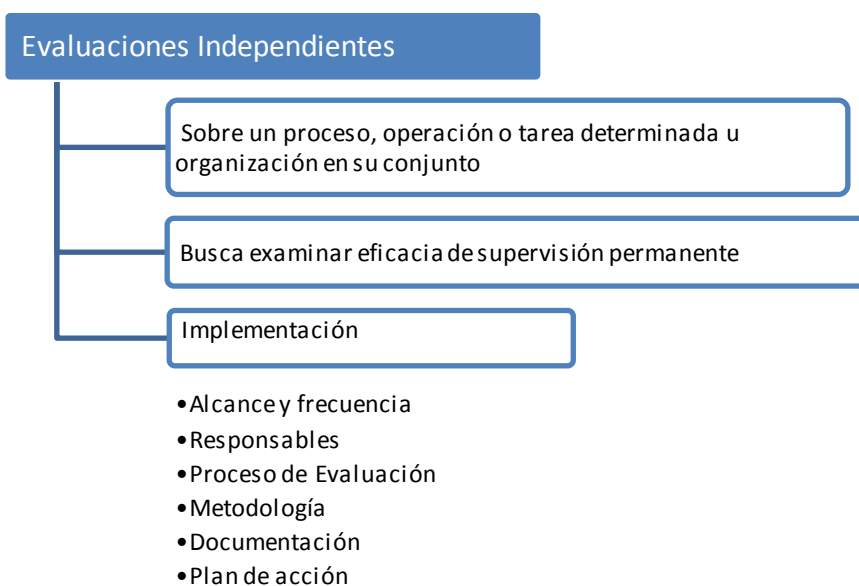


Son aquéllas incorporadas a las actividades y procesos normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

Comprenden actividades corrientes de gestión y supervisión, tales como:

- Comparación de reportes de explotación con informes administrativo-contables.
- Implementación de canales abiertos para que la Gerencia reciba ideas e información de los empleados referente a los sistemas en sí o sobre su funcionamiento.
- Revisión sistemática por parte del departamento de auditoría interna de aspectos tanto administrativos de cumplimiento como operativos, con manifestación de debilidades observadas, recomendaciones de mejora y seguimiento de su implantación.
- Examen anual de los sistemas de control interno por parte de los auditores externos con el alcance requerido a efectos de una auditoría externa.
- Comunicación esporádica con terceros: clientes, proveedores, entidades financieras, etc.

3.2. EVALUACIONES INDEPENDIENTES



Son aquéllas que se realizan sobre un proceso, operación o tarea determinada de la entidad o que tienen un alcance que incluye a toda la organización y a todos los componentes de gestión de riesgos. En general se asume que cuanto más importantes sean las actividades recurrentes (continuas), menos necesidad hay de actividades específicas (independientes).

Implementación de evaluaciones independientes

Se realiza teniendo en cuenta, entre otras, las siguientes pautas:

a) Su alcance y frecuencia:

Están determinadas por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

La evaluación de todo sistema de control interno, se puede realizar por diferentes razones:

- Cambios importantes en la dirección o en la estrategia.
- Adquisiciones, enajenaciones o modificaciones de envergadura efectuadas en la explotación.
- Cambios en los métodos utilizados en el proceso de registración de la información contable, etc.

b) Responsables de la evaluación:

Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control.

La Gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad. La Dirección tiene un papel importante en la forma en que aquella ejercita el control. No obstante, todo el personal debe controlar sus propias áreas. De igual manera, el Auditor Interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento. El Consejo de Administración y la Auditoría vigilan y dan atención al sistema de control interno.

Otras partes externas, como son los Auditores Independientes y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

Internamente las responsabilidades sobre el control corresponden conforme a lo siguiente:

- **Consejo de Administración:** Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y a los valores éticos. Con respecto a la gestión de riesgos, facilita su supervisión controlando que los procesos adecuados están en marcha y que la dirección está dispuesta a identificar, evaluar y responder al riesgo.

- **Dirección:** El presidente o director general es el máximo responsable del sistema de Control Interno. Los altos directivos, a cargo de las unidades organizativas, tienen la responsabilidad de identificar, evaluar y responder al riesgo en relación al logro de

los objetivos de éstas. Asimismo, delegan las actividades específicas de gestión de riesgos a los gerentes de sus unidades.

- **Gerencia:** Asegura que existe un ambiente favorable para el control.
- **Ejecutivos financieros:** Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.
- **Comité de Auditoría:** Es el órgano que no sólo tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias. A veces tiene la responsabilidad de supervisar la administración de riesgos.
- **Comité de Riesgos:** Existen organizaciones que centran directamente la administración de riesgos en este Comité en vez de en el de Auditoría.
- **Responsable de Riesgos:** Director o gerente de riesgos. Trabaja junto a otros directivos para establecer una gestión eficaz e riesgos en sus respectivas áreas.
- **Auditoría Interna:** Contribuye a través del examen de la efectividad y adecuación del sistema de control interno y mediante recomendaciones relativas a su mejoramiento. Colabora especialmente en el funcionamiento de la gestión de riesgo, proporcionando una evaluación objetiva del proceso completo o de partes de él y sugiriendo mejoras.
- **Área Jurídica:** Lleva a cabo la revisión de los controles y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
- **Personal de la Organización:** Contribuye mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. Además aporta al comunicar cualquier problema que se presenta en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de su conducta y otras violaciones.

La participación de las entidades externas puede manifestarse en:

- **Audidores Independientes:** Proporcionan al Consejo de Administración y a la Gerencia un punto de vista objetivo e independiente, que contribuye al cumplimiento del logro de los objetivos de los informes financieros, entre otros.
- **Autoridades (ejecutivas/legislativas):** Participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la Organización, haciendo recomendaciones que los fortalezcan.

c) Proceso de evaluación:

La evaluación del control y de la administración de riesgos constituye en sí todo un proceso, dentro del cual priman una disciplina apropiada y principios que le son inherentes, aunque los enfoques y técnicas varíen.

El evaluador debe conocer y entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente de control interno que las mismas conllevan, siendo aconsejable entender primero el funcionamiento teórico del sistema, es decir, su diseño original. No obstante esto, la tarea más importante del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan, que estén formalizados (documentados), que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulte aptos para los fines perseguidos.

d) Metodología:

El método utilizado puede ser: cuestionarios, encuestas personales, cuadros de mando, técnicas de diagramas de flujo, etc., siendo estas herramientas aptas para medir la eficacia del sistema directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos como son las técnicas de “benchmarking”.

¿Cómo seleccionar? Teniendo en cuenta:

- facilidad de uso por el personal
- relevancia para el alcance dado
- adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación.

e) Documentación:

El nivel de documentación de los controles varía según el tamaño, complejidad y estilo de gestión de la entidad. Las grandes organizaciones normalmente cuentan con manuales, organigramas, flujogramas de los sistemas de información, riesgos claves identificados y mediciones de los mismos, etc. Sin embargo, en otras empresas existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces.

Es importante considerar si la documentación está en soporte papel o electrónico, centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualización y revisión.

Si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y favorece la comprensión del sistema por parte de los empleados, la existencia de información registrada, no siempre indica que los controles se cumplan. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

La documentación del propio proceso de evaluación debe:

- Proporcionar una "pista de auditoría" de las evaluaciones
- Comunicar los resultados de la evaluación – observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Facilitar la revisión
- Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- Identificar y comunicar problemas más amplios.
- Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación.
- Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos cuando se considere insuficiente.

f) Plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes
- La tarea de los auditores internos y externos
- Áreas o asuntos de mayor riesgo
- Programa de evaluaciones
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

3.3. COMUNICACION DE LAS DEFICIENCIAS

En un sentido amplio, al hablar de *deficiencia*, se hace referencia a un elemento de control interno que merece atención, ya que se trata de un defecto percibido (potencial o real), o bien de una oportunidad para reforzar el sistema de control interno.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno son detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión (actividades de supervisión permanente o evaluaciones independientes), y por medio de la relación con terceros (reclamos, demandas, etc). Deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

¿Sobre qué deficiencias se debe informar?

No existe una respuesta que sea de aplicación generalizada a todas las empresas. Si bien el tema tiene muchos matices subjetivos, se pueden delinear algunos parámetros, por ejemplo, deben comunicarse a quienes puedan tomar las medidas correctivas, aquellas deficiencias que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad, también se deberían informar aquellos problemas “poco significativos” sobre los sistemas controlados, pero cuyo impacto negativo al ambiente organizacional, es de considerable importancia.

¿A quién informa?

La comunicación de las deficiencias tiene que seguir normalmente el camino que conduce al inmediato superior, siendo indispensable que finalmente llegue a la autoridad que puede tomar la acción correctiva. Un ejemplo es aquel en el que el problema detectado cruza los límites organizacionales; aquí la comunicación debe ser dirigida al nivel suficientemente elevado como para asegurar una acción apropiada.

Los procedimientos para este tipo de informes se establecen formalmente. Sin embargo, teniendo en cuenta que se trata de una materia donde es prácticamente imposible cubrir todas las posibilidades, es conveniente emitir procedimientos con orientaciones generales y ejemplos adecuados.

4. EJEMPLO

DE ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN PERMANENTE

- La Dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
- La Dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como en el presupuesto y en la planificación.
- La Dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgos, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas de conciliación.
- La Dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- La Dirección revisa indicadores clave de rendimiento, como por ejemplo las tendencias de las variaciones en los resultados reales respecto de los presupuestados o respecto a períodos anteriores.

CONCLUSIÓN

El constante cambio de las entidades a nivel mundial, ha obligado a las empresas públicas y privadas a adoptar una nueva posición de competitividad frente sus homólogas, y por tal motivo los líderes de las organizaciones deben implementar una nueva cultura basada en la mejora continua. En consecuencia, la importancia de tener un buen sistema de control interno en las entidades, se ha incrementado en los últimos años. Esto es debido a que el mismo tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa al suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas y en la optimización la gestión administrativa.

En este sentido, el abordaje e integración de los Informes COSO I y COSO II, permite a los alumnos, futuros profesionales, lograr un conocimiento acabado de los conceptos, brindándoles además, herramientas eficaces para la comprensión clara y precisa de la importancia de su implementación y tratamiento en la organizaciones.

En cada uno de los capítulos contemplados se realiza la descripción y conceptualización de todos aquellos términos claves, que no sólo son necesarios para el entendimiento del documento en general, sino también para aclarar nociones que serán utilizadas a lo largo de toda la carrera y posteriormente en la cotidianidad de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARE, Consultora en Administración de Riesgo Empresarial, Riesgo del Negocio, recuperado de <http://www.careconsultora.com.ar/beneficios.html> (Abril, 2014)
- COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA, SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE MÉXICO, Manejo del proceso Administrativo (2011)
- COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO II), "Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado. Técnicas de Aplicación". (Septiembre, 2004)
- COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos, "Los nuevos conceptos del control interno", (Informe COSO). (1977)
- DEFINICIÓN.MX, Recuperado de <http://definicion.mx/estrategia> (Abril, 2014)
- DELLOITE Y ASOCIADOS, Recuperado de http://www.deloitte.com/view/es_cl/cl/495b8f956400e110Vgn_VCM100000ba42f00aRCRD.htm (Abril, 2014)
- DELLOITE Y ASOCIADOS, Recuperado de http://www.deloitte.com/view/es_AR/ar/servicios/consultoria/ers/iesgosempresarios/index.htm (Abril, 2014)
- ECU RED, Recuperado de <http://www.ecured.cu/index.php/informacion> (Mayo, 2014)
- E-ECONOMIC. Programa de contabilidad on line. Glosario de términos contables. Recuperado de <http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking> (Abril, 2014)
- HIDALGO, Dolores. CMI Cuadro de Mando Integral. Recuperado de http://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/25342414 (Abril, 2014)
- INGENIERO AMBIENTAL.COM, Certificaciones de sistemas de gestión ambiental ISO 14000 en la República Argentina. Recuperado de <http://www.ingenieroambiental.com/?pagina=860> (Abril, 2014)
- INSTITUTO TECNOLOGICO DE SONORA, México. Recuperado de http://biblioteca.itson.mx/oa/dip_ago/introduccion_sistemas/p3.htm (Abril, 2014)
- LATTUCA, Antonio Juan, "Compendio de Auditoría", 1ra. Ed. (Temas, Buenos Aires, 2003)
- MARIN DE GUERRERO, María Alejandra, Serie Cuadernos N°65 "Nuevos conceptos de Control Interno. Informe COSO". (2002)
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PERU, Sistemas integrados de Gestión: Una Clara definición. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/sistemas-integrados-de-gestion-una-clara-definicion#sthash.3Wqh3N4W.dpbs> (Abril, 2014)

- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO. Exploración de datos. Introducción a la Estadística Descriptiva. Recuperado de http://www.ucv.cl/web/estadistica/cb_esc_medic.html (Abril, 2014)
- PRICEWATERHOUSECOOPERS Consultores, Auditores y Compañía Limitada. Recuperado de <http://www.pwc.com/cl/es/cursos/finanzas-y-analisis-cuantitativo/coso-ii-enfoque-para-administracion-corporativa-de-riesgos.html> (Febrero, 2014)
- TERRY, GEORGE R., "Principios de Administración". (El Ateneo, Buenos Aires, 1993)
- UNIVERSIDAD DE CADIZ, Adaptación a los cambios. Recuperado de http://www.csintra.net.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=150:adaptacion-al-cambio&catid=55:competencias (Marzo, 2014)
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN, Recuperado de <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm> (Mayo, 2014)
- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL, Argentina. [Normas de control interno para las entidades, organismos del sector público y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos](#). (Noviembre, 2012)
- WORDREFERENCE, Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/objetivo> (Mayo, 2014)

DECLARACIÓN JURADA – RES. 212/99 – CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las Referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o no afecta el derecho de terceros.”

Mendoza, 27 de junio de 2014

Apellido y Nombre	N° de Registro
-------------------	----------------

Sanchez Mendoza, María Macarena	25.005
---------------------------------	--------

Quaroreme Sanchez

Bertani, Elizabeth Alicia

24.693

E. Bertani

Polesello, María Florencia

24.961

M. Polesello

Troila, Jorge Anibal

25.043

J. Troila