

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

# ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE NEGOCIOS Y AUDITORÍA INTERNA



---

Trabajo de investigación monográfica para la obtención del título de  
Contador Público - Plan 1990

---

Verónica Aharonian  
María Noel De León  
Ximena Romero

**Tutor:** Cr. Gonzalo Silva

**Montevideo, abril de 2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro tutor Gonzalo Silva por su apoyo, dedicación y compromiso hacia nuestro trabajo.

A Mariella De Aurrecoechea por los invaluables aportes brindados dado su conocimiento y experiencia en la materia.

A todos los entrevistados que nos brindaron su tiempo y experiencia para la realización del trabajo de campo.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias por su continuo apoyo y comprensión a lo largo de toda la carrera.

## RESUMEN

En las últimas décadas se han manifestado diferentes hechos en el mundo empresarial que han llevado a que las organizaciones se replanteen la forma en que conducen sus negocios. Con estos acontecimientos, los niveles de riesgo e incertidumbre para las empresas han aumentado, por lo que la llamada “Administración de Riesgos del negocio” ha ido adquiriendo mayor importancia en el mundo y también en nuestro país.

El objetivo del presente trabajo es investigar el grado de desarrollo en el que se encuentra la Administración de riesgos del negocio y su adopción por parte de los departamentos de Auditoría Interna en Uruguay. En primer lugar, se introducen los principales conceptos, componentes y aportes brindados por la bibliografía consultada. En segundo lugar, se procede a investigar la aplicación práctica de estos temas en diferentes organizaciones, centrándonos en entidades públicas, dado que son de gran importancia ya que su buena gestión debería ser de interés de todos. Al referirnos a empresas públicas estamos considerando como tales a aquellas cuyo capital está básicamente en manos del Estado uruguayo o en un status similar.

De nuestro trabajo surge que la mayoría de las empresas públicas no están obligadas a tener un Sistema Integral de Gestión de Riesgos, así como tampoco departamentos de Auditoría Interna. Las únicas empresas públicas que están reguladas en este aspecto, son las Entidades Públicas de Intermediación Financiera. No obstante, en el resto de los sectores, a pesar de que no existe tal normativa, varias entidades, por iniciativa propia, se han abierto camino en los temas que nos interesan y le están brindando cada vez mayor importancia por considerarlos necesarios para su gestión.

## ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN .....	1
1.1) Presentación del tema.....	1
1.2) Objetivos y alcance del trabajo .....	2
1.3) Metodología .....	2
CAPÍTULO 2 – AUDITORÍA INTERNA.....	4
2.1) Origen y evolución de la Auditoría Interna .....	4
2.2) Concepto de Auditoría Interna.....	7
2.3) Normas internacionales y nacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.9	9
2.3.1) Normativa Internacional.....	9
2.3.2) Normativa en Uruguay (vinculada a la actividad estatal) .....	10
2.4) Finalidad de la Auditoría Interna .....	12
2.5) Importancia de la independencia del auditor interno dentro de la organización .....	15
2.6) Valor Agregado por la Auditoría Interna.....	16
2.7) Situación de la Auditoría Interna en Uruguay .....	17
CAPÍTULO 3 – ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES .....	19
3.1) Antecedentes: Informe COSO .....	19
3.2) Concepto de Riesgo Empresarial .....	21
3.3) Concepto de Administración de Riesgos Empresariales (E.R.M.) .....	23
3.4) Importancia de la Administración de Riesgos Empresariales (E.R.M.) .....	25
3.5) Componentes del E.R.M. ....	28
3.6) Nueva Normativa sobre la Gestión de Riesgos.....	33
3.7) Análisis sobre la aplicación del E.R.M. en empresas uruguayas.....	36
CAPÍTULO 4 – E.R.M. Y AUDITORÍA INTERNA .....	38
4.1) El E.R.M. y la función de la Auditoría Interna en éste .....	38
4.2) El E.R.M. y su relacionamiento con el Control Interno.....	43
4.3) La Administración de Riesgos y la relevancia de la Auditoría Interna para ésta y para el Gobierno Corporativo .....	46
4.4) Relaciones entre Consejo de Administración, Comité de Auditoría y Auditoría Interna..	47

CAPÍTULO 5 – ANÁLISIS DEL E.R.M. Y DE LA AUDITORÍA INTERNA EN DIFERENTES ORGANIZACIONES .....	52
5.1) Introducción .....	52
5.2) Características del Sector Público en Uruguay .....	52
5.3) Detalle de las empresas seleccionadas .....	54
5.3.1) Empresas entrevistadas .....	54
5.3.2) Resumen de respuestas sobre Auditoría Interna .....	54
5.3.3) Conclusiones sobre Auditoría Interna .....	61
5.3.4) Resumen de respuestas sobre Administración de Riesgos .....	63
5.3.5) Conclusiones sobre Administración de Riesgos .....	70
5.3.6) Resumen de respuestas sobre Auditoría Interna y Administración de Riesgos .....	72
5.3.7) Conclusiones sobre Auditoría Interna y Administración de Riesgos .....	78
CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES GENERALES .....	80
CAPÍTULO 7 – ANEXO .....	82
CAPÍTULO 8 – BIBLIOGRAFÍA .....	85

## CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

### 1.1) Presentación del tema

En las últimas décadas se han manifestado diferentes hechos en el mundo empresarial, tales como la alta competitividad, la globalización, el incremento del uso de tecnologías de la información, las reestructuras organizativas y reingeniería de los procesos, los constantes cambios en los mercados y la competencia y los casos de fraude significativos en empresas multinacionales (casos Enron, WorldCom, entre otros), que han llevado a que las organizaciones se replanteen la forma en que conducen sus negocios.

Concomitantemente a estos acontecimientos los niveles de riesgo e incertidumbre para las empresas han aumentado, por lo que la llamada “Administración de Riesgos del negocio” ha ido adquiriendo mayor importancia en el mundo y también en nuestro país.

El “riesgo” es un concepto que se puede considerar clave, ya que no hay actividad de la vida de los negocios o de cualquier asunto que no incluya “riesgo”.

La humanidad, desde sus inicios, buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

En el campo de los negocios ha surgido la Administración de Riesgos como un proceso a través del cual se pretende lograr una reducción de los niveles de riesgo existentes en la entidad y fomentar procesos de construcción de nuevas oportunidades de producción y administración, que garanticen condiciones de seguridad para el futuro. Como proceso, la Administración de Riesgos no puede existir como una práctica, actividad o acción aislada sino que debe ser considerada de forma integral, participando y colaborando en ella todos los sectores de la entidad.

Entre los sectores que participan de este proceso, uno de los más relevantes es el de Auditoría Interna. La Auditoría Interna como función surge por la necesidad de mantener

un control permanente y más eficiente dentro de las organizaciones. Su implantación estará condicionada al crecimiento en el tamaño de la organización, la descentralización, la dispersión geográfica, el volumen de transacciones y la complejidad de las mismas.

## **1.2) Objetivos y alcance del trabajo**

El objetivo del presente trabajo es investigar el grado de desarrollo en el que se encuentra la Administración de riesgos del negocio y su adopción por parte de los departamentos de Auditoría Interna en Uruguay.

Además, investigaremos la aplicación práctica de este tema en diferentes organizaciones, centrándonos en entidades públicas, dado que son de gran importancia ya que su buena gestión debería ser de interés de todos. Al referirnos a empresas públicas, estamos considerando como tales a aquellas cuyo capital está básicamente en manos del Estado uruguayo o en un status similar.

## **1.3) Metodología**

Para la realización del presente trabajo nos basamos en recopilación de información bibliográfica y en la realización de un trabajo de campo. En base a estas fuentes de información llegamos a una serie de conclusiones que se presentan al final de este trabajo.

La información bibliográfica incluyó la consulta de libros, artículos publicados por firmas profesionales internacionales de primer nivel, páginas web y trabajos de investigación monográficos.

El trabajo de campo consistió en la realización de una encuesta a distintas empresas, de diferentes ramas de actividad pertenecientes al Sector Público Uruguayo, con el fin de analizar el grado de desarrollo de la Administración de Riesgos existente en éstas y el nivel de involucramiento de la Auditoría Interna en dicha Administración de Riesgos.

En lo que respecta al marco teórico expuesto en este trabajo de investigación monográfica definimos, en primer lugar, el concepto de Auditoría Interna, por considerarlo

clave para el surgimiento de la Administración de Riesgos y vital para su mejor comprensión. En segundo lugar desarrollamos el concepto de Administración de riesgos de negocios, considerando la importancia que ha adquirido en estos últimos años para finalmente, analizar el vínculo existente entre ambos conceptos, poniendo mayor énfasis en describir e interpretar el rol que cumple hoy la Auditoría Interna en el proceso de la Administración de Riesgos a nivel de empresas relevantes de nuestro país.

## CAPÍTULO 2 – AUDITORÍA INTERNA

### 2.1) Origen y evolución de la Auditoría Interna

El origen de la función Auditoría Interna puede asociarse conceptualmente con el crecimiento del tamaño de las empresas y con su descentralización. Al crecer las operaciones en volumen y complejidad ya no fue viable para el propietario o administrador tener un contacto directo con su organización para revisar cómo se estaban llevando a cabo dichas operaciones. De esta forma, la dirección fue percibiendo la necesidad de crear un nuevo sistema de supervisión, asignando a una o más personas de la organización la responsabilidad de revisar y reportar sobre cuestiones tales como: si los procedimientos establecidos estaban siendo respetados, si los bienes de la empresa estaban adecuadamente salvaguardados, y otras de similar naturaleza.

En respuesta a esa necesidad, se crea la Auditoría Interna que, en una primera etapa, se ocupó principalmente de tareas de vigilancia y verificación para luego ampliar sus competencias debido a que la dirección de toda organización necesita conocer adecuadamente la situación de dicha entidad en otras cuestiones vinculadas con aspectos importantes de su negocio.

De esa forma, podemos ver que la necesidad de la implementación de Auditoría Interna fue apareciendo gradualmente en lugares y momentos diferentes. Con ello resulta difícil ubicar en el tiempo y el espacio el origen de tal función.

No obstante, lo que se puede determinar de una manera más precisa es la formalización de la actividad, ya que, en el año 1941, se creó el “Institute of Internal Auditors” (I.I.A.: Instituto de Auditores Internos), cuando profesionales de auditoría de distintas industrias se reunieron en la ciudad de Nueva York y sentaron las bases para formar una asociación profesional de auditores internos. Ello implicó, en cierta forma, el verdadero nacimiento de la profesión de Auditor Interno como tal.

Los principios o criterios que persigue este Instituto son:

- a) Proporcionar a nivel internacional normas para el desarrollo práctico de la Auditoría Interna, así como la emisión de certificados que reconozcan el ejercicio de la profesión.
- b) La investigación, divulgación y promoción hacia sus miembros del conocimiento de información concerniente al campo de la Auditoría Interna, así como los aspectos relacionados con el control interno.
- c) Establecimiento de reuniones de carácter internacional que permitan el intercambio de conocimientos.
- d) Aglutinar a todos los auditores internos de tal forma que se permita divulgar experiencia en auditoría y promover la educación en este campo.

En 1947, el Instituto de Auditores Internos introdujo entre las atribuciones de los auditores internos una cláusula que les permitía incluir el examen del funcionamiento de otras actividades distintas a las contables y financieras. Comienza, de esta manera, un progresivo avance de las atribuciones de los auditores internos, y se produce cierto distanciamiento de la contabilidad y de los estados contables de las empresas, que pasan a ser el campo de juego y la finalidad de la Auditoría Externa.

Desde esa fecha, la Auditoría Interna ha seguido avanzando considerablemente en importancia y categoría dentro de la empresa, buscando su posición al lado del más alto nivel de dirección e informando a ésta, ya sea en forma directa o a través del Comité de Auditoría.

Muchas empresas han dejado de existir como producto de sus falencias en el control interno y en la falta de una Auditoría Interna que evalúe eficazmente la misma. La falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados) no sólo han dado lugar a estafas o defraudaciones (sea ésta por parte de ejecutivos, empleados o clientes), sino también a graves errores en materia de decisiones, producto de graves errores en materia de información.

Un hecho que influyó de manera importante en la evolución de la Auditoría Interna ocurrió a mediados del año 2001. Se trata del caso Enron.

Enron era la mayor compañía energética del mundo. Sus acciones se cotizaban, un año antes de que el hecho saliera a la luz pública, a 85 dólares. Pero todo era falso, la compañía estaba en realidad al borde de la ruina, y logró ocultarlo manipulando la información facilitada a sus auditores.

La firma auditora admitió que había destruido numerosos documentos de Enron, lo que la Comisión del Mercado de Valores de Nueva York calificó de “gravísimo”.

Los acontecimientos que ocurrieron por esa época atraen especialmente la atención de las autoridades judiciales y de la opinión pública. Los 21.000 empleados y 4.500 jubilados de la empresa, cuyos ahorros estaban depositados en acciones de Enron, asistieron impotentes al desplome de la cotización (una acción vale ahora unos pocos centavos), sin poder vender porque la legislación sobre fondos de pensiones se lo impedía.

No obstante, no tardó en saberse que los principales ejecutivos de Enron sí habían liquidado sus inversiones en la empresa, justo antes de que se diera la crisis, y se habían embolsado en total más de mil millones de dólares.

La experiencia de Enron obligó a reaccionar, ampliando y actualizando los objetivos que debían ser alcanzados por las organizaciones para garantizar, con una seguridad razonable, la existencia de un adecuado control interno que permitiera opinar sobre el nivel de gestión de los riesgos del negocio pero, sobre todo, exigiendo transparencia.

El caso Enron fue el principal detonante para la elaboración de la Ley Sarbanes Oxley, la cual tiene por objeto el establecer medidas de control interno más rígidas y eficientes para evitar que las empresas que cotizan en bolsa realicen fraudes como el de la citada Enron. A los contadores y auditores esta Ley los obliga a extenderse en sus pruebas antes de emitir una opinión que avale la información presentada en los estados financieros de las compañías.

Adicionalmente a este caso, se descubrió también que similares maniobras fraudulentas estaban siendo utilizadas por directivos de otras de sus empresas clientes, como fue el caso de la empresa de telecomunicaciones WorldCom, la cual también maquillaba sus pérdidas contables.

## 2.2) Concepto de Auditoría Interna

Dada la importancia que ha venido adquiriendo la Auditoría Interna a lo largo del tiempo, son muchas las definiciones que existen al respecto.

Recurriremos a las definiciones dadas por el I.I.A., ya que consideramos que son las más representativas sobre este tema.

En 1974, dicho organismo emitió las Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna y en ellas la definió de la siguiente forma:

*“... la Auditoría Interna es una función independiente de control, establecida como un servicio dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades. El objetivo de la Auditoría Interna es ayudar a los miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. A este fin, les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones, consejo e información relativos a las actividades revisadas.”*

Pero en 1999, en el marco de un proceso de revisión de las normas citadas, el I.I.A. cambió la definición anterior por la siguiente:

*“... la Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.”*

De la definición dada anteriormente se pueden resaltar los siguientes aspectos:

a) Ubicación de la Auditoría Interna dentro de la organización: como órgano staff, debe depender funcionalmente de un directivo o ejecutivo con suficiente autoridad que asegure que el departamento de Auditoría Interna pueda cumplir con sus objetivos.

Debemos tener en cuenta que el prestigio de la Auditoría Interna no vendrá dado exclusivamente por su situación en el organigrama sino también por la exactitud de sus juicios y por la aceptación que tengan sus recomendaciones. Pero es necesario reconocer que cuando la unidad de Auditoría Interna no está colocada en el máximo nivel de la empresa, su labor se hace innecesariamente más difícil y problemática.

b) Actividad independiente y objetiva: la opinión dada por el auditor interno no está condicionada por intereses.

El auditor interno debe:

- Estar al margen de cualquier conflicto de intereses que surja, ya sea de las relaciones profesionales, personales, como de otros intereses en la organización o actividad que esté sujeta a auditoría;

- Debe estar libre de influencias que restrinjan o modifiquen su campo de acción o conducta de su trabajo;

- No debe asumir tareas que no sean de Auditoría Interna. Si esto sucediera excepcionalmente, se debe asegurar que la Dirección comprende que no está funcionando como auditor interno;

c) Aseguramiento: las tareas de aseguramiento son las que se orientan a sustentar la confianza de inversores y público en general. Hay normas o estándares que describen el alcance de los servicios previstos por la profesión y los requisitos que se deben cumplir para ofrecer tales servicios.

d) Enfoque sistemático y disciplinado: las tareas de Auditoría Interna se desarrollan en un marco sumamente estructurado en el cual actúan: el Comité de Auditoría, el Director Ejecutivo de Auditoría y el equipo de auditores.

### **2.3) Normas internacionales y nacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.**

#### **2.3.1) Normativa Internacional**

Los trabajos que lleva a cabo Auditoría Interna son realizados en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar su práctica en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos. En el caso de que éstos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

La práctica de la Auditoría Interna está pautada por un conjunto de normas generales o propiamente dichas y otras de nivel menor, elaboradas por el I.I.A.

Las normas propiamente dichas se integran en dos cuerpos normativos:

- a) El Código de Ética.
- b) Las Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.

Y por otro lado, las Normas de nivel menor son los llamados “Consejos para la práctica”, que constituyen un medio de reglamentar las Normas.

Según este Instituto el propósito de las Normas es:

- 1) Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna como éste debería ser;
- 2) Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría Interna de valor añadido;
- 3) Establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría Interna;
- 4) Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

La estructura de las Normas está formada por:

- Normas sobre Atributos: tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de Auditoría Interna;
- Normas sobre Desempeño: describen la naturaleza de los servicios de Auditoría Interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios;
- Normas de Implantación: amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.

### **2.3.2) Normativa en Uruguay (vinculada a la actividad estatal)**

Dado que nuestro análisis se enfocará en empresas públicas, detallaremos a continuación, con mayor énfasis, aquellas normas vinculadas a este tipo de empresas.

Con respecto a la situación de la Auditoría Interna en Uruguay, se destaca el hecho de que desde 1999 la normativa bancocentralista, por lo dispuesto en la Circular 1664, exige que las Instituciones de Intermediación Financiera tengan una unidad de Auditoría Interna y que cuenten con un Comité de Auditoría, cuyas responsabilidades, estructura administrativa y reglas de funcionamiento se documentarán por escrito en una Carta Constitutiva. Dicho Comité reportará directamente al Directorio o autoridad equivalente y estará integrado por tres miembros con independencia de la Gerencia General o función similar, con un mínimo de dos directores. La responsabilidad primordial del mismo será

llevar a cabo una supervisión atenta del proceso de información financiera en nombre y representación del Directorio, los accionistas y el público inversor. Esta responsabilidad se extiende al compromiso de actuar como punto central de comunicación entre el Directorio, los auditores externos, la Auditoría Interna y la Gerencia General.

Conforme a las atribuciones de la Ley N° 16.736 del 05/01/1996, Arts. 45 a 52, corresponde a la Auditoría Interna de la Nación (en adelante A.I.N.) como órgano que encabeza el Sistema de Control Interno estatal, realizar las tareas de auditoría de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Se fundará en criterios de juridicidad, eficiencia y eficacia, según corresponda.

A la A.I.N. le corresponde el examen independiente, objetivo, sistemático y amplio del funcionamiento del control interno establecido en los organismos comprendidos dentro de su ámbito de competencia.

Alcanza a todos los órganos y reparticiones comprendidos dentro de la persona pública Estado, así como a los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados comprendidos en el Art. 220 de la Constitución de la República, sin perjuicio de las autonomías reconocidas constitucionalmente (Art. 47 de la Ley N° 16.736).

Tiene competencias en el contralor de los estados contables de las personas públicas no estatales, de los organismos privados que manejen fondos públicos o administren bienes del Estado y de las Cajas Paraestatales de Seguridad Social. (Art. 199 de la Ley 16.736).

Asimismo, teniendo en cuenta que es propósito de la A.I.N. velar, prevenir y propiciar las mejores prácticas, la transparencia en la gestión y el manejo de los fondos públicos a través de la recuperación de la función pública y del funcionario público como servidor honesto, ético y responsable, la misma resolvió que sus funcionarios desarrollaran sus tareas de acuerdo con el Código de Ética, elaborado por este organismo.

Dicho Código se basa en los siguientes principios y normas de conducta:

- a) Integridad
- b) Objetividad
- c) Confidencialidad
- d) Competencia Profesional

El conocimiento y cumplimiento del Código de Ética por el auditor interno es fundamental y representa mucho más que una declaración de responsabilidad: constituye una herramienta de trabajo. A través de su cumplimiento, el auditor declara al público que su profesión está interesada en proteger sus intereses y beneficiar a la sociedad ya que en esta profesión se necesita la confianza no sólo en la habilidad técnica del auditor sino también en su integridad. El trabajo del auditor interno no tendrá ningún valor si los miembros de la organización a la que pertenece no tienen fe en sus informes y dudan en aceptarlos.

Cabe destacar que actualmente en la A.I.N. se está desarrollando una propuesta técnica para la construcción de un Sistema de Auditoría Interna en la Administración Central del Estado.

Además, la A.I.N. desarrolló un Manual de Procedimientos de Auditoría Interna. El mismo está dirigido a orientar la actividad del auditor a efectos de que se ajuste a métodos objetivos y sistemáticos que ayuden a la formulación de juicios razonables, a mejorar las prácticas y procedimientos en uso y a facilitar la tarea del equipo auditor. Dicho Manual se encuentra a disposición en la página web de la A.I.N.

#### **2.4) Finalidad de la Auditoría Interna**

La Auditoría Interna se desarrolla dentro de una organización con el objetivo de efectuar revisiones en las operaciones contables, el campo financiero, la relación administrativa empresarial y otras áreas más, para poder, de esta manera, servir a la

administración, medir y evaluar la eficacia de otros controles y dar cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos.

Cuando se habla de Auditoría Interna se pone de manifiesto que la misma es una asesoría para la gerencia; es la representante de los socios como un cuerpo vigilante de la realidad, funcionalidad, concordancia, exactitud y efectividad de las operaciones realizadas por la administración que, además, proporciona información económica y financiera que sirve de base para la toma de decisiones.

La Auditoría Interna es una función de equipo con carácter asesor, no es de línea ni operacional, no cuenta con suficiente autoridad para efectuar cambios directos en los procedimientos y operaciones de la entidad. Se interesa en todos los niveles y debe mantener una imagen independiente. Su finalidad fundamental es brindar a la entidad asesoramiento profesional e independiente, tanto en el control financiero y administrativo, como en el fiscal, operacional y laboral.

La labor del auditor interno es puramente constructiva y no de actuación con poder. Los informes, análisis y recomendaciones, van dirigidos directamente a la administración, para que sea ésta la que los ponga en práctica y tome las acciones correctivas sugeridas.

La Auditoría Interna tiene y cumple una función preventiva dentro de las empresas. En algunas empresas pequeñas la administración confiere a miembros del departamento financiero, o deja bajo responsabilidad de los jefes de departamento las funciones inherentes a la Auditoría Interna complementándola con los controles contables.

Las empresas grandes o con mayor volumen de operaciones prefieren crear un departamento específico que cumpla esas funciones. El ámbito y profundidad participativa de la Auditoría Interna en la organización variará, en razón no sólo del tamaño de la empresa, sino también de acuerdo a la organización y cantidad de personas que participen en el departamento de Auditoría Interna.

Una Auditoría Interna completa ayudará a la administración en la toma de decisiones en forma oportuna, ya que le podrá brindar evaluaciones constantes sobre la precisión y eficacia con que se está cumpliendo el logro de los objetivos organizacionales, así como podrá proponer a la administración los métodos de control que considere convenientes para propiciar el apego a las políticas y medidas tomadas por ésta en su gestión y protección de sus activos y bienes.

También le proporcionará confiabilidad en los datos presentados en sus estados financieros. La labor de la Auditoría Interna como función preventiva es desarrollada por personal de la propia empresa, debiendo funcionar en el ámbito de staff y no en línea de dependencia, reportando directamente al Consejo Directivo de la empresa.

Es el control que funciona por medio del examen y valoración de lo adecuado y efectivo de otros controles. La responsabilidad de la Auditoría Interna es la de servir a la organización, velando por la adherencia de todos sus miembros a las políticas, regulaciones, planes y procedimientos establecidos por la administración, la revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, y valorar la economía y el uso eficiente y adecuado de los bienes de la empresa, para evitar el desperdicio de los mismos.

En resumen, podríamos considerar que la Auditoría Interna como función preventiva es el control de controles y ejerce, por lo tanto, procesos de auditoría financiera, de auditoría administrativa y de auditoría operacional y desarrolla funciones no sólo de supervisión y evaluación sino de asesoría a la gerencia y demás órganos internos de la organización.

La necesidad de la Auditoría Interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa.

En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada Auditoría Interna.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:

- a. Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.
- b. Vigilar el buen funcionamiento del Sistema de Control Interno (lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el contable como el operativo.

## **2.5) Importancia de la independencia del auditor interno dentro de la organización**

La simple lectura de la definición del I.I.A. nos muestra que la actividad de la Auditoría Interna abarca un amplísimo campo de acción, el que no siempre es convenientemente aprovechado por las empresas y por los propios auditores internos.

La independencia del auditor interno debe entenderse en el sentido de una actividad que debe gozar de la suficiente autonomía como para desligarse de tareas operativas y de control que deben ser ejercidas por las unidades de línea.

En el desarrollo de sus tareas, el auditor interno puede tener conflictos de intereses que en ciertas ocasiones pueden ser difíciles de manejar.

La mejor manera de prevenir tales conflictos, y al mismo tiempo cumplir adecuadamente con sus responsabilidades, eludiendo injerencias en el desarrollo de sus tareas y en la comunicación del resultado de las mismas, es ubicar correctamente a la Auditoría Interna en el organigrama de la entidad, y evitar que la misma cumpla funciones de línea.

Para que la Auditoría Interna pueda actuar con eficacia, es necesario que reciba de parte de la administración el máximo de autonomía e independencia, así como el respaldo y apoyo suficiente.

## **2.6) Valor Agregado por la Auditoría Interna**

En tiempos inestables como éstos, donde se pide a las empresas hacer más con menos, los Auditores internos están obligados a contribuir no sólo a la preservación del valor, sino también a la creación de valor.

El valor es una posición en la mente del cliente que se vuelve tangible cuando permite lograr objetivos. Es el resultado de transformar recursos en productos o servicios para la satisfacción de las necesidades, el cumplimiento de requisitos y la reducción de riesgos del cliente.

En el caso de la Auditoría Interna, se establece que el valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas y la reducción de la exposición al riesgo tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.

Hoy en día, la Auditoría Interna está obligada a transformarse por medio de servicios de ayuda a la dirección y a los altos ejecutivos para una mejor gestión de los riesgos de la empresa.

Tanto la presión de inversionistas para fortalecer el gobierno corporativo como los nuevos riesgos a los que se enfrentan las organizaciones ampliaron drásticamente el alcance del trabajo del auditor, quien, como función independiente, cumple un rol protagónico en el monitoreo al evaluar periódicamente los controles existentes.

En la actualidad, las empresas necesitan conocimientos especializados de Auditoría Interna para alertar problemas, lograr la transparencia, mejorar su capacidad de ejecución contra los planes de negocios y fortalecer sus capacidades de gestión de riesgos.

Hoy, las juntas directivas, los comités de auditoría y accionistas necesitan una Auditoría Interna competente en la evaluación de los controles y de las acciones de la gerencia en la gestión de los riesgos de la compañía pero, al mismo tiempo, exigen la voz del asesor de negocios que pueda ayudar a orientar o reorientar las riendas cuando así se requiera en vista de los riesgos actuales y emergentes.

En este sentido, el auditor interno debe llevar a cabo las tareas de su función de una manera objetiva y racional sin influencia alguna y siempre deberá considerar si dicho rol podría desvirtuar su independencia. En este proceso puede contribuir con la organización a llegar adonde quiere ir de acuerdo con su planificación estratégica, no solo a través de las funciones convencionales de auditoría, sino aportando valor para ajustar sus sistemas de identificación, valoración y tratamiento de riesgos a las nuevas circunstancias.

Es de esperarse que el amplio conocimiento de los riesgos y las áreas de mejora operativa (especialmente de los sectores de la industria y mercados específicos) pueda ayudar a las funciones de Auditoría Interna a mejorar su desempeño y, por lo tanto, también llevar a la eficiencia de sus organizaciones.

Al alinear sus funciones y responsabilidades con las estrategias a largo plazo y las iniciativas a corto plazo de la empresa, los auditores internos pueden ayudar a evitar sorpresas, mejorar la eficiencia de los procesos y los costos, y proteger y mejorar el valor mediante una gestión eficaz de los riesgos.

## **2.7) Situación de la Auditoría Interna en Uruguay**

Tal como se planteó de lo expuesto en el punto 2.3 del presente capítulo, en nuestro país es obligatorio para las Instituciones de Intermediación Financiera contar con una unidad de Auditoría Interna.

Con respecto a los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados, aún no se cuenta con una Ley que los obligue a tener un adecuado sistema de control interno, así como tampoco un departamento de Auditoría Interna. No obstante, se debe destacar el hecho de que el

marco normativo del I.I.A., cursos y certificaciones, han contribuido a la profesionalización de la Auditoría Interna en empresas del Estado y privadas.

Por otro lado, en el sector privado (con excepción de las Instituciones Financieras), no existe tal obligatoriedad, quedando a libre criterio de cada organización la decisión de contar o no con una unidad de Auditoría Interna.

Dicha decisión se encontrará influida por diversos factores, tales como el tamaño, complejidad del negocio, entre otros.

Según el Instituto Nacional de Estadística, el 99,5% del total de las empresas uruguayas son PYMES (pequeñas y medianas empresas). Este tipo de empresas se caracterizan por tener escasos controles que están relacionados, principalmente, con el manejo de fondos y de bienes, siendo su objetivo la salvaguarda de los activos. Debido a la informalidad de la estructura, raramente queda constancia de la realización de los controles. El sistema de control interno se caracteriza por una importante concentración de funciones en la persona del dueño, o en personas de su confianza, bajo su estricta supervisión. Hay ausencia de pautas respecto de las autorizaciones, ejecuciones y controles sobre los sistemas administrativos. En general, se observan problemas de valuación e imputación en las transacciones, de su registro en tiempo y forma, y se producen enfrentamientos entre el criterio de oportunidad y/o el criterio de costo-beneficio. Las normas y manuales son inexistentes; se fundamentan en el conocimiento que poseen los empleados de su área de responsabilidad.

Ante esta realidad, consideramos que existe una alta probabilidad de que dichas empresas no cuenten con un departamento de Auditoría Interna formalmente constituido.

## CAPÍTULO 3 – ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

### 3.1) Antecedentes: Informe COSO

En Estados Unidos existe una organización denominada “Treadway Commission” dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y a las entidades de gobierno en los aspectos críticos de las organizaciones, la ética empresarial, el control interno, la gestión de riesgo empresarial, el fraude y la presentación de informes financieros.

En el año 1985, dicha Organización creó un grupo de trabajo llamado “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO). Este grupo trabajó durante más de cinco años, de forma tal de poder, en 1992, plasmar su trabajo en lo que hoy conocemos como “Informe COSO.”

Dicho Informe surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática del control interno.

El Informe COSO constituye el primer documento publicado de importancia en el que se sientan las bases para la administración de riesgos empresariales. El mismo ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Necesidad de un marco reconocido sobre gerenciamiento del riesgo a pesar de la abundancia de la literatura sobre la materia;
- Existencia de consenso a nivel mundial de que todas las organizaciones pueden beneficiarse de los mejores procedimientos de identificación y análisis de riesgos;
- Reconocimiento de que el riesgo y el gerenciamiento del riesgo son componentes que están presentes en todas las actividades de una organización;
- Consideración de que este marco contribuirá a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva administración del riesgo.

Según este informe, la “apreciación (o evaluación) de riesgos” es uno de los cinco componentes del control interno, junto con ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

El riesgo del negocio está relacionado directamente con el componente “apreciación de riesgos” ya que, según COSO, toda organización está expuesta a una serie de riesgos de origen interno o externo que deben ser apreciados. Más adelante en el capítulo se definirá la apreciación de riesgos y se verá que la misma constituye uno de los componentes de la Administración de Riesgos, que es el tema central de este capítulo.

Con posterioridad a la publicación de este informe, surgen otros modelos conceptuales de control, tales como el Informe COCO y el Cadbury, publicados en Canadá e Inglaterra respectivamente.

En el año 2001, debido a la creciente preocupación por la administración de riesgos, COSO, a través de Price Waterhouse Coopers, desarrolló una estructura o marco de referencia que facilitará a los Gerentes la evaluación y el mejoramiento de su capacidad para administrar los riesgos de sus organizaciones.

Es así que, en setiembre 2004, se publicó el “Enterprise Risk Management – Integrated Framework” (E.R.M.), conocido también como: “COSO II – E.R.M., Documento E.R.M. o Marco Integrado de Gestión Empresarial”.

El mismo consiste en una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial, brindando definición, componentes, principios, beneficios y limitaciones de E.R.M., así como los roles y responsabilidades de las diversas partes.

El Documento E.R.M. no pretende reemplazar la estructura conceptual integrada del COSO, sino que amplía y profundiza los principales conceptos vinculados a la administración de riesgos.

### 3.2) Concepto de Riesgo Empresarial

En varias industrias y organizaciones, muchos están reconociendo que los riesgos ya no son simplemente peligros que evitar sino que, en la mayoría de los casos, son oportunidades que aprovechar.

El riesgo en sí mismo no es malo, lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido. De hecho, muchos se están dando cuenta que el riesgo crea oportunidad, la oportunidad crea valor y, por último, el valor crea riqueza para los accionistas. Cómo administrar de la mejor forma los riesgos para obtener ese valor se ha convertido en una pregunta crítica.

En este contexto, la administración de riesgo empresarial ha surgido como una nueva tendencia importante de los negocios.

Según el diccionario de la Real Academia Española, el “riesgo” es la proximidad de un daño y viene del vocablo italiano *risico o rischio*, y éste del árabe clásico *Rizq*, que quiere decir “lo que depara la providencia”.

El “riesgo” es un concepto que se puede considerar clave, ya que no hay actividad de la vida de los negocios o de cualquier asunto que no incluya “riesgo”.

Es por ello que la humanidad, desde sus inicios, buscó maneras de protegerse contra las contingencias y desarrolló maneras de evitar, minimizar o asumir riesgos a través de acciones preventivas.

A pesar de que aparecen algunas diferencias en la mayoría de las definiciones, el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidad, alternativas y pérdidas.

Las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de Auditoría Interna del I.I.A. definen el riesgo como “la incertidumbre que ocurra un acontecimiento que podría tener un

impacto en el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad”.

El consultor español Mauricio León Lefcovich, después de destacar que ser empresario significa correr riesgos calculados, describe los rasgos del riesgo empresarial de la siguiente manera: “Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo.”

Los componentes del riesgo empresarial son:

- a) Una situación de incertidumbre;
- b) Varios escenarios futuros posibles (entra en juego la probabilidad);
- c) Una necesidad de elección;
- d) La posibilidad de obtener pérdidas o beneficios.

Es importante identificar y analizar los riesgos a los que se debe hacer frente para poder preparar las estrategias adecuadas y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades.

El riesgo presupone tomar decisiones y asumir sus consecuencias. Un riesgo involucra tanto consecuencias positivas (oportunidades) como negativas (amenazas).

A modo de ejemplo y a fin de alcanzar mayor claridad, se expondrán a continuación los diez principales riesgos empresariales a nivel global en el año 2009. La información surge de un reporte elaborado por Ernst & Young en colaboración con Oxford Analytica y recoge los puntos de vista de más de cien analistas de todo el mundo y más de veinte disciplinas académicas. Entre paréntesis se encuentra la posición que ocupaba cada uno de los riesgos en el año 2008.

Los 10 principales riesgos empresariales en 2009

- 1) Crisis del sector bancario (2)
- 2) Cumplimiento normativo (1)
- 3) Recesión económica (Nuevo)
- 4) Ecologismo radical (9)
- 5) Nuevos competidores (16)
- 6) Recorte de costes (8)
- 7) Gestión del talento (11)
- 8) Alianzas y transacciones (7)
- 9) Redundancia de modelos de negocios (Nuevo)
- 10) Riesgos reputacionales (22)

### 3.3) Concepto de Administración de Riesgos Empresariales (E.R.M.)

Según el Marco Integrado de Gestión Empresarial (Documento E.R.M.):

*“... E.R.M. es un conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.”*

De esta definición se desprenden conceptos fundamentales.

- **Es un proceso:** es un conjunto de acciones que se desarrollan en las actividades de una entidad. No es una actividad aislada que se realice en un momento dado sino que se lleva a cabo día a día en la operativa de la entidad. Es un medio para lograr un fin.

Centrándose en las operaciones existentes, una eficaz E.R.M. puede evitar procedimientos y costos innecesarios.

- **Realizado por la gente:** el gerenciamiento de riesgos es efectuado por la junta directiva, la dirección y el resto del personal. Es cumplido por todas las personas de una

organización, por lo que ellas hacen y dicen. Cada persona tiene un punto de vista único, que influye en cómo identifica, determina y responde al riesgo.

La dirección debe establecer claramente cuál es la visión, misión, estrategias y objetivos a nivel de entidad y de unidad, y transmitírselos al resto del personal. El E.R.M. proporciona los mecanismos necesarios para ayudar a las personas a entender y administrar el riesgo dentro del nivel aceptado.

- **Aplicado a la definición de la estrategia:** al fijar la estrategia, la gerencia considera los riesgos relacionados con las estrategias alternativas. La organización, de acuerdo a su misión y visión, establece objetivos estratégicos y, para lograrlos, tendrá distintas alternativas de estrategias. El E.R.M. apoya a la dirección en la elección de la estrategia a seguir.

- **Abarca a toda la empresa:** Se considera las actividades en todos los niveles de la organización.

El E.R.M. requiere que una entidad tome un portafolio de riesgos, lo cual puede implicar que cada responsable de una unidad de negocio, de una función, de un proceso o de otra actividad desarrolle una valoración del riesgo para la unidad. Los riesgos necesitan ser identificados y se debe actuar sobre ellos para que en su totalidad estén acordes con el apetito de riesgo de la entidad.

- **Apetito de riesgo:** es el nivel de riesgo máximo que una entidad está dispuesta a aceptar al establecer y llevar adelante una estrategia.

El apetito de riesgo de la entidad guía la asignación de recursos.

- **Proporciona seguridad razonable:** el gerenciamiento de riesgos bien diseñado y ejecutado puede proporcionar a la gerencia y el directorio la seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de una entidad. A través de la aplicación del E.R.M. en forma eficiente se puede proveer una razonable seguridad de que: los objetivos estratégicos y operacionales están siendo logrados, los informes de la empresa son confiables y las leyes y regulaciones vigentes están siendo cumplidas.

### 3.4) Importancia de la Administración de Riesgos Empresariales (E.R.M.)

Es indispensable analizar los factores de riesgo que pueden impedir el logro de los objetivos de la organización. Por ello es vital que la organización cuente con un proceso de Administración de Riesgos, siendo de responsabilidad para todos los niveles de la entidad que están involucrados en el logro de los objetivos establecidos en su planificación estratégica, formando en consecuencia parte de un sistema de control interno eficaz.

La premisa principal del E.R.M. es que toda empresa existe para proporcionar valor para sus interesados.

A su vez, todas las organizaciones hacen frente a la incertidumbre, y el desafío para la gerencia es determinar cuánta incertidumbre está preparada a aceptar, mientras que se esfuerza en crecer para aumentar el valor de su patrimonio. La incertidumbre representa tanto un riesgo como una oportunidad, con el potencial de aumentar o disminuir el valor.

En ello radica la importancia de contar con un programa E.R.M., ya que este provee un marco que permite a la Administración lidiar efectivamente contra la incertidumbre, riesgo y oportunidad asociada, mejorando su capacidad para crear valor.

Pero debe tenerse en cuenta lo imprescindible que resulta la definición clara de los roles, ya que la Administración de Riesgos es tarea de todos. La filosofía a adoptar ante los riesgos debe traducirse en políticas que sean entendidas y aplicadas por todo el personal. El E.R.M. es importante por el hecho de facilitar el talento para crear valor sostenible y para comunicar ese valor creado a los dueños.

Ninguna entidad opera en un ámbito libre de riesgos y E.R.M. no crea tal ámbito, sino que permite a los administradores operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgos.

El E.R.M. puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos. Los beneficios que pueden tener las organizaciones al aplicar E.R.M. incluyen:

➤ **Alinear el apetito de riesgo con la estrategia**

La Gerencia considera el nivel de apetito de riesgo, en primer lugar, cuando evalúa alternativas estratégicas, después, cuando establece los objetivos alineados con la estrategia seleccionada y, finalmente, cuando desarrolla mecanismos para manejar los riesgos relacionados.

➤ **Unir crecimiento, riesgo y rendimiento**

Tal como se expone en la Teoría del Portafolio de Markowitz (1952), las organizaciones tratan de maximizar el retorno y minimizar el riesgo mediante la cuidadosa elección de los componentes.

E.R.M. brinda las herramientas para identificar, apreciar riesgos y establecer los niveles aceptables del mismo, compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento de las empresas.

➤ **Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo**

Frente a las distintas alternativas de respuesta al riesgo (eludir, reducir, compartir o aceptar), E.R.M. provee métodos y técnicas para que las entidades tomen la decisión que crean más adecuada.

➤ **Minimizar sorpresas y pérdidas operativas**

En la medida que las organizaciones mejoran su capacidad para identificar acontecimientos eventuales, apreciar riesgos y establecer respuestas, reducen la ocurrencia de sorpresas y sus correspondientes costos o pérdidas.

➤ **Identificar y administrar riesgos a nivel de la organización**

Cada organización se enfrenta a un gran número de riesgos que afectan a sus diferentes partes. E.R.M. facilita la gestión eficaz dando respuesta a los impactos de riesgos múltiples y relacionados entre sí, de una manera integral.

➤ **Proveer respuestas integradas a riesgos múltiples**

Los procesos de negocios presentan muchos riesgos que les son inherentes. E.R.M. provee soluciones integradas para la administración de los riesgos.

➤ **Aprovechar oportunidades**

Al considerar una amplia gama de posibles acontecimientos, la dirección está en condiciones de identificar de manera proactiva y darse cuenta de más oportunidades.

➤ **Racionalizar el uso de recursos**

Cuanto más profunda sea la información con respecto a los riesgos totales de la entidad, más eficazmente podrá la gerencia apreciar las necesidades generales de capital y mejorar su distribución.

### 3.5) Componentes del E.R.M.

El Enterprise Risk Management (E.R.M.) está conformado por ocho componentes interrelacionados entre sí. Estos se derivan de la forma en que la administración maneja una organización y están integrados al proceso administrativo.



Fuente: Sitio web de la empresa Mapfre

Estos componentes son:

#### 1. **Ámbito Interno:**

Es el fundamento para todos los demás componentes de la E.R.M. pues provee disciplina y estructura.

Abarca la cultura de una organización, las bases de cómo se considera y por dónde se encamina el riesgo según el personal, entre ellas la filosofía de gestión de riesgos y el apetito al riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el que se desenvuelven.

El Directorio es una parte crítica del ámbito interno e influye significativamente en los otros elementos del mismo.

## **2. Fijación de Objetivos:**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar eventos potenciales que afectan su cumplimiento.

El E.R.M. debe asegurarse de que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y que los objetivos elegidos apoyen y armonicen con la misión de la entidad y sean compatibles con su riesgo.

Los objetivos de la entidad pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías:

- Estratégicos – relacionados con las metas de alto nivel, alineados con y siendo soporte de la misión/visión de la entidad.
- Referidos a las operaciones – relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones de la entidad incluyendo metas de desempeño y rentabilidad. Ellos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y el desempeño.
- Referidos a la elaboración de información – relacionados con la eficacia del proceso de elaboración de información. Incluyen elaboración de información interna y externa y pueden involucrar información financiera o no financiera.
- Referidos al cumplimiento – relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables.

Esta categorización de los objetivos de la entidad le permite a la gerencia y al directorio centrarse en distintos aspectos de E.R.M.

### **3. Identificación de Acontecimientos:**

Como parte de la identificación de acontecimientos, los administradores consideran factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un acontecimiento.

Los factores externos incluyen factores económicos, empresariales, ambientales, políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos reflejan las opciones tomadas por la gerencia e incluyen asuntos tales como infraestructura, personal, procesos y tecnología.

Es necesario identificar todos los factores internos y externos que afecten el logro de objetivos de una organización, distinguiendo entre riesgos y oportunidades.

Los acontecimientos pueden tener un impacto negativo, un impacto positivo, o ambos. Eventos con un impacto negativo representan riesgos, lo que puede impedir la creación de valor o erosionar el valor actual del negocio. Eventos con repercusiones positivas pueden compensar los impactos negativos y representan oportunidades. Las oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente la consecución de objetivos, la creación de valor o el mantenimiento del mismo.

### **4. Apreciación de Riesgos:**

La apreciación de riesgos permite a una entidad considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos.

Los riesgos se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto, como base para determinar la forma en que deben gestionarse.

La probabilidad representa la posibilidad de que un acontecimiento dado ocurra, mientras que el impacto representa su efecto en caso de que ocurriera.

La metodología de apreciación del riesgo de una entidad normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas.

La apreciación de riesgos es aplicada en primer lugar al riesgo inherente –aquel riesgo que es totalmente independiente de cualquier acción que la gerencia podría tomar para modificar la probabilidad del riesgo o su impacto.

Una vez que se han desarrollado las respuestas al riesgo, la gerencia utiliza técnicas de apreciación de riesgo para determinar el riesgo residual – el riesgo remanente luego de la acción de la gerencia para modificar la probabilidad o impacto del riesgo.

#### **5. Respuesta al riesgo:**

Las respuestas al riesgo corresponden a las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Las respuestas “evitar” actúan para abandonar las actividades que generan riesgos. Las respuestas “reducir” reducen la probabilidad del riesgo, el impacto del mismo o ambos. Las respuestas “compartir” reducen la probabilidad o el impacto del riesgo transfiriendo o compartiendo de otro modo una porción del riesgo. Las respuestas “aceptar” no actúan de forma alguna para modificar la probabilidad o el impacto del riesgo.

La gerencia debe reconocer que siempre existe algún nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos son limitados sino también por la incertidumbre sobre el futuro y las limitaciones inherentes a todas las actividades.

Un eficaz E.R.M. requiere que la gerencia seleccione una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la organización.

#### **6. Actividades de control:**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas adecuadamente.

Incluye una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y separación de funciones.

Generalmente involucran dos elementos: una política estableciendo qué debe hacerse y los procedimientos para ejecutar dicha política.

#### **7. Información y comunicación:**

La información apropiada (de procedencia externa e interna) debe ser identificada, capturada y comunicada de un modo y en un marco temporal que le permita al personal cumplir con sus cometidos. La comunicación eficaz también se realiza en un amplio sentido, fluyendo hacia abajo, hacia arriba y hacia los costados en la entidad. También existe comunicación eficaz e intercambio de información importante con terceros, tales como consumidores, proveedores, reguladores y “grupos de interés”.

Se necesita información en todos los niveles de una organización para identificar, apreciar y responder a los riesgos y para administrar la entidad y lograr sus objetivos.

#### **8. Monitoreo:**

Es un proceso que supervisa tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño a lo largo del tiempo. El monitoreo puede ser realizado de dos formas: a través de actividades continuas o de evaluaciones independientes. El monitoreo continuo y el independiente aseguran que el E.R.M. continúe siendo aplicado a todos los niveles y a través de toda la entidad.

El monitoreo continuo se construye sobre la base de las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. Es ejecutado sobre la base de tiempo real, reacciona dinámicamente a los cambios en las condiciones y está arraigado en la entidad. Consecuentemente, es más eficaz que las evaluaciones independientes.

Mientras que las evaluaciones independientes tienen lugar luego de ocurridos los hechos, a menudo los problemas serán identificados más rápidamente por las rutinas de monitoreo continuo.

El E.R.M. no es estrictamente un proceso en serie en el que uno de los componentes afecta sólo al próximo sino que se trata de un proceso multidireccional en el que casi cualquier componente puede influir o no en el resto.

### **3.6) Nueva Normativa sobre la Gestión de Riesgos**

La gestión integral de riesgos ha ganado impulso en los últimos años, especialmente a partir de la década de los noventa, lo que ha conllevado la aparición de “Modelos de Gestión de Riesgos” tal como el E.R.M., analizado en los puntos anteriores.

Pero dada la importancia del tema, en estos últimos años surgieron otras normas de carácter global, entre ellas, la más relevante es la ISO 31000, la cual ha incorporado conceptos adicionales al estándar Australiano Neozelandés AS/NZS 4360 (año 2004)

En noviembre del 2009, la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó la norma ISO 31000 denominada “Gestión de Riesgos: Principios y Directrices”.

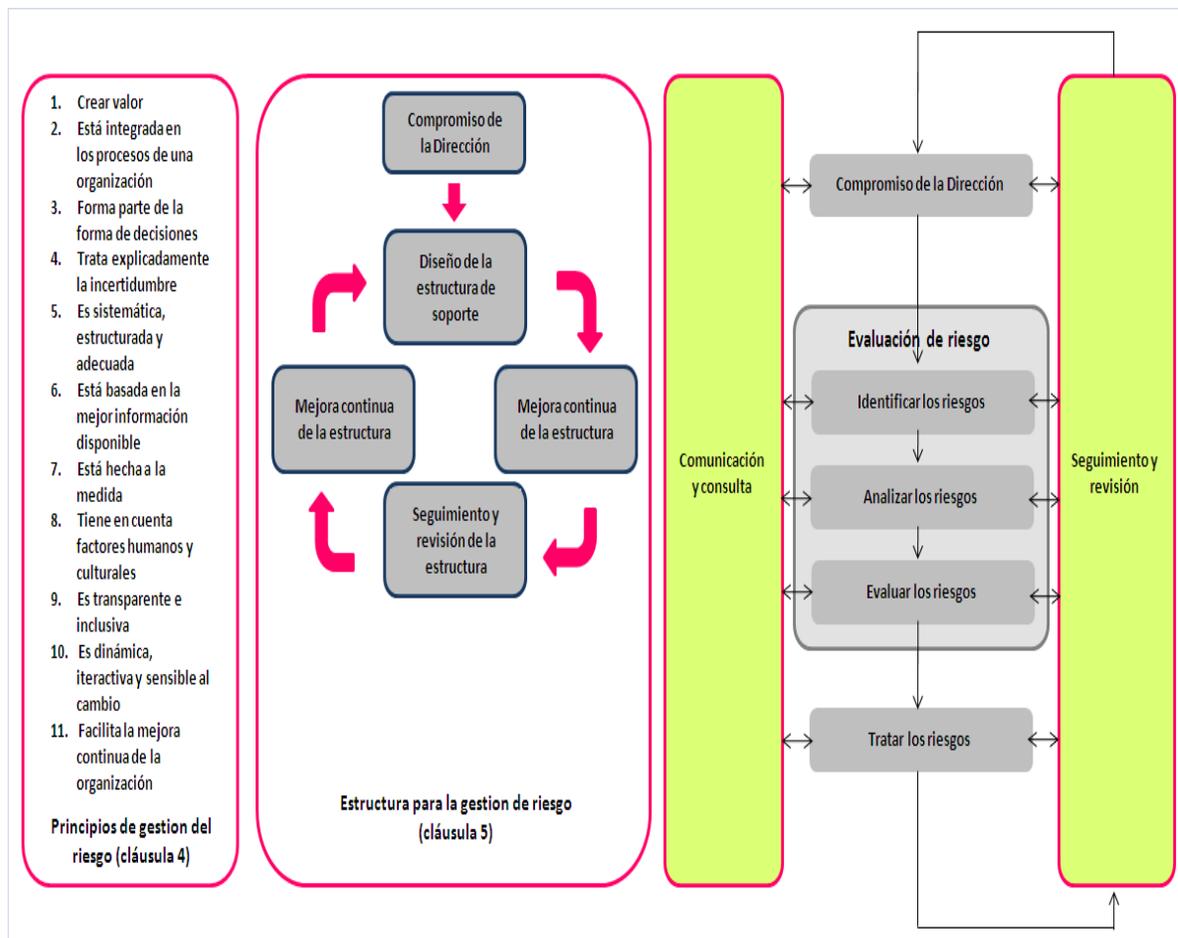
Dicha norma proporciona instrucciones sobre cómo establecer y mantener un marco de gestión de riesgos de carácter oficial que puede ser adoptada por cualquier organización.

Aunque esta norma proporciona directrices genéricas, no es su intención promover la uniformidad de la gestión de riesgo a través de las compañías, ya que se entiende que el diseño y ejecución de un modelo de gestión de riesgos y los marcos de referencia deben tener en cuenta las diversas necesidades de una organización específica, sus objetivos estratégicos particulares, el contexto, la estructura, el volumen de operaciones, los procesos, las funciones, los proyectos, los productos, los servicios o activos específicos y las prácticas empleadas.

El enfoque está estructurado en tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos:

1. Los principios para la gestión de riesgos.
2. La estructura de soporte.
3. El proceso de gestión de riesgos.

La relación entre los principios de gestión, la estructura de soporte, así como el proceso de gestión del riesgo desarrollado en la norma se resume en la siguiente figura:



Fuente: Norma ISO 31000:2009 “Gestión de Riesgos: principios y directrices”

Los principios más importantes que se encuentran son los siguientes:

- ✓ Define el riesgo como un efecto de incertidumbre en el logro de los objetivos.
- ✓ Los principios que recomienda a seguir por las organizaciones son más explícitos que su antecesor (la AS/NZS 4360).
- ✓ Aconseja integrar en forma explícita el mejoramiento continuo de la estructura de administración de riesgo.
- ✓ Incorpora la necesidad de contar con la integración de elementos principalmente como: gobierno, estrategia y planificación, políticas, valores y la cultura de la organización.

A diferencia de otras ISO, la ISO 31000 no es una certificación pero pretende que la norma sea utilizada para armonizar los procesos de gestión de riesgos con las normas existentes y futuras. Además, proporciona un enfoque común en favor de otras normativas que tratan sobre riesgos específicos y/o sectores, y no las sustituyen.

Finalmente, en cuanto a los beneficios, éstos se relacionan principalmente a:

- Incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos de la organización;
- Lograr prácticas de administración de riesgo compatibles entre organizaciones y naciones;
- Cumplir con requerimientos legales, regulatorios y normas internacionales;
- Mejorar el gobierno;
- Mejorar la confianza y credibilidad de los stakeholders;
- Establecer una base confiable para la toma de decisiones y la planificación;
- Realizar una asignación y uso de recursos efectiva para el Risk Treatment (implementación de los planes de acción para la mitigación de los riesgos);
- Reforzar el desempeño de un ambiente sano, seguro y protegido en la organización;
- Mejorar la prevención de pérdidas y disminuir la probabilidad de ocurrencia de incidentes a nivel de la administración.

Lo importante en la adopción de un modelo de gestión de riesgos es que éste sea fácilmente comprensible en la organización, que sea el Directorio quien tome decisiones basadas en riesgos, que la implementación del modelo sea liderada por la alta gerencia y, finalmente, que la responsabilidad de los riesgos sea encabezada por unidades de negocio y sus áreas funcionales para lograr un manejo inteligente en materia de riesgos.

### **3.7) Análisis sobre la aplicación del E.R.M. en empresas uruguayas**

El Banco Central del Uruguay establece los estándares mínimos de gestión para Instituciones de Intermediación Financiera. Entre estos se detallan los siguientes con respecto a la gestión de riesgos:

a) La Alta Gerencia debe implementar un sistema de gestión integral de riesgos que contemple su visión de los riesgos, involucre a todo el personal y sea proactivo. Dicho Sistema de Gestión Integral de Riesgos es definido como el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de control implementados por la entidad para propiciar una apropiada identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos a los que se encuentra expuesto.

Los principales riesgos a los que se enfrenta una institución financiera son:

- Riesgo de Crédito
- Riesgo País
- Riesgo Tipo de cambio
- Riesgo Tasa de interés
- Riesgo de Liquidez
- Riesgo de Cumplimiento
- Riesgo Operacional
- Riesgo de Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo
- Riesgo Estratégico
- Riesgo Reputación

b) El Directorio debe promover una cultura de control en la organización, verificando que la Alta Gerencia implementa las políticas y procedimientos necesarios para que todos entiendan su rol en el control interno y la gestión de riesgos.

c) El Comité de Auditoría debe asegurar que el sistema de gestión integral de riesgos de la institución es adecuado y que se toman las medidas necesarias para su mantenimiento en forma continúa.

d) El Auditor Interno debe evaluar y monitorear el sistema integral de gestión de riesgos e informar al Directorio y al Comité de Auditoría de potenciales debilidades.

En lo que respecta al resto de las entidades públicas, la gestión de riesgos aún no está suficientemente desarrollada como un proceso sistémico e integral tal como sucede en empresas del ámbito financiero donde existen ya regulaciones más restrictivas. Ya que, si bien éstas pueden no contar con un proceso formal de Administración de riesgos, posiblemente sí tengan procesos informales de gestión del riesgo.

En el caso del sector privado, la situación es similar a la mencionada anteriormente.

## CAPÍTULO 4 – E.R.M. Y AUDITORÍA INTERNA

Según lo visto en los capítulos 2 y 3 del presente trabajo, la Auditoría Interna es “una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.” Mientras que el E.R.M. se define como “un conjunto de acciones llevadas a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.”

En base a estos dos conceptos, en este capítulo, analizaremos las relaciones existentes entre ambos y con otros temas relevantes tales como Control Interno y Gobierno Corporativo.

### 4.1) El E.R.M. y la función de la Auditoría Interna en éste

La gestión del riesgo es una responsabilidad del directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, y la Auditoría Interna evaluará el trabajo realizado por éstos, con el propósito de asegurarse que se identificaron oportunamente los riesgos de la organización.

El rol fundamental de la Auditoría Interna respecto al E.R.M. es proveer aseguramiento objetivo a la dirección sobre la efectividad de las actividades de E.R.M. en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el Sistema de Control Interno está siendo operado efectivamente.

Según el documento E.R.M., los auditores internos juegan un rol importante en el monitoreo del E.R.M. y de la calidad del desempeño como parte de sus cometidos

regulares o respondiendo a especiales requerimientos de la alta gerencia o ejecutivos de divisiones o subsidiarias.

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

Durante los últimos años, la importancia de fortalecer la gestión de los riesgos se ha incrementado en forma notable. Los directivos de las organizaciones han intentado cambiar su gestión de riesgo, más que cualquier otro elemento de su estrategia u organización. El nuevo entorno exige que las organizaciones mejoren la gestión y el seguimiento de los riesgos que realmente importan.

En relación con el E.R.M., el Instituto de Auditoría Interna (I.I.A.), en coordinación con su afiliada del Reino Unido e Irlanda, ha publicado el documento: *“Posición del Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial”*. El propósito de este documento es ayudar a responder a los Directores Ejecutivos de Auditoría (DEAs) sobre asuntos de Gestión de Riesgo Empresarial (E.R.M.) en sus organizaciones. Además, este documento sugiere formas para que los auditores internos mantengan la objetividad e independencia requerida por las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Auditoría Interna del I.I.A. cuando provean servicios de aseguramiento y consulta.

Los principales factores que los DEAs deben tener en cuenta cuando determinen el rol de la Auditoría Interna son:

- ❖ Si la actividad representa alguna amenaza sobre la independencia y objetividad del auditor interno.
- ❖ Si podría mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de la organización.

El documento de declaración de la posición del I.I.A., mencionado anteriormente, detalla una serie de atribuciones de la Auditoría Interna en el proceso del E.R.M., así como sus limitaciones. Las mismas pueden ser resumidas en los siguientes cuadros:

Roles principales de la auditoría interna respecto al ERM	Roles legítimos de auditoría interna realizados con salvaguarda	Roles que auditoría interna no debe realizar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.</li> <li>• Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.</li> <li>• Evaluación de los procesos de gestión de riesgo.</li> <li>• Evaluación de reporte de riesgos claves.</li> <li>• Revisión del manejo de los riesgos claves.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.</li> <li>• Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos.</li> <li>• Coordinación de actividades de ERM.</li> <li>• Consolidación de reportes sobre riesgos.</li> <li>• Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM.</li> <li>• Defender el establecimiento del ERM.</li> <li>• Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación de la junta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el apetito de riesgo.</li> <li>• Imponer procesos de gestión de riesgo.</li> <li>• Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.</li> <li>• Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.</li> <li>• Implementar respuestas a riesgos a favor de administración.</li> <li>• Responsabilidad de la gestión.</li> </ul>

Fuente “Posición del rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial”

Las actividades que indica el documento con respecto a los roles principales de la Auditoría Interna respecto al E.R.M. son actividades de aseguramiento, entendiendo como tales un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos.

Una función de Auditoría Interna cumpliendo con las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna puede y debe realizar por lo menos alguna de estas actividades.

Los roles legítimos de la Auditoría Interna que deben realizarse con salvaguardas corresponden al rol de Consultoría que la Auditoría Interna puede realizar en relación con el E.R.M.

En general, se trata de actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionados a los clientes, cuya naturaleza y alcance están acordados con los mismos y están dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Cada vez que Auditoría Interna actúe ayudando al equipo gerencial en el establecimiento y mejora de los procesos de gestión de riesgo, su plan de trabajo debe incluir una estrategia clara y un tiempo asignado para transferir la responsabilidad de estas actividades a los miembros del equipo gerencial.

En cuanto a los roles que la Auditoría Interna no debe realizar, queda claro que, mientras más se acerque el auditor a las actividades que no debe realizar, mayores deben de ser las salvaguardas que son requeridas para asegurarse que la objetividad e independencia son mantenidas.

Se enfatiza el hecho de que las organizaciones deben entender que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgos. Los auditores internos deben proveer consejos, en lugar de tomar decisiones sobre la gestión de riesgos. La naturaleza de las responsabilidades de Auditoría Interna debe estar documentada en los estatutos y ser aprobada por el Comité de Auditoría.

De dicho documento publicado por el I.I.A., se concluye que la Gerencia es responsable de establecer y operar en el marco de gestión de riesgos con la ayuda de la Dirección. La gestión de riesgos brinda muchos beneficios como resultado de su enfoque estructurado, consistente y coordinado. La Auditoría Interna no tiene responsabilidad primaria, como mucha gente piensa, de establecer o mantener el E.R.M., ya que ésta es responsabilidad del Gerente General junto con los demás Gerentes de las distintas divisiones.

Además, se debe tener en cuenta que los Auditores Internos juegan un rol importante en el monitoreo, la evaluación de la eficiencia y la presentación de reportes sobre recomendaciones de mejoras al proceso del E.R.M. como parte de sus obligaciones

regulares o a solicitud de la Administración principal o de las distintas divisiones o subsidiarias.

También se hace referencia sobre la función de la Auditoría Interna respecto al E.R.M. en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

La norma 2120 sobre Gestión de riesgos establece que la Auditoría Interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

Es decir que la Auditoría Interna debe evaluar si:

- Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la organización y están alineados con la misma;
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados;
- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización;
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, la dirección y el Consejo cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización;
- Los procesos de gestión de riesgos son vigilados mediante actividades de administración continuas, evaluaciones por separado, o ambas.

La norma a su vez hace referencia a la actividad de la Auditoría Interna en relación al riesgo y los objetivos de control interno, estableciendo que ésta debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización con respecto a la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, la eficacia y eficiencia de las operaciones, la protección de activos y el cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

Otros cometidos de la Auditoría Interna establecidos en esta norma son los siguientes:

- La actividad de Auditoría Interna debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización maneja o gestiona el riesgo de fraude;
- Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos;
- Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización;
- Cuando ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, los auditores internos deben abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia de la dirección, como es la gestión de riesgos.

#### **4.2) El E.R.M. y su relacionamiento con el Control Interno**

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso, efectuado por el directorio, la dirección y el resto de los integrantes de una organización, destinado a proveer razonable seguridad en relación al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad en la elaboración de información contable;
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Los auditores internos examinan directamente los controles internos y recomiendan mejoras. Las normas establecidas por el I.I.A. especifican que el alcance de la Auditoría Interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y eficacia del sistema de control interno de la organización y la calidad del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Tal como sucede con el E.R.M., debe reconocerse que la función de Auditoría Interna, contrariamente a lo que generalmente se piensa, no tiene como responsabilidad primordial el establecimiento o mantenimiento del Sistema de Control Interno. Ello es responsabilidad del Gerente General conjuntamente con los gerentes claves con responsabilidades delimitadas (que puede incluir al gerente de Auditoría Interna). Los auditores internos tienen un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control y así contribuyen a que dicha eficacia se mantenga. Debido a su posición y autoridad en la entidad, y a la objetividad con la que lleva a cabo sus actividades, una función de Auditoría Interna tiene un papel muy significativo en un control interno eficaz.

Dado que tanto el E.R.M. como el Control Interno están estructurados de manera similar, y ya que ambos cuentan con una definición, categoría de objetivos y componentes, plantearemos esta comparación en el mismo formato.

**Definición:**

<p><b>CONTROL INTERNO:</b> Es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y el resto del personal de la organización, destinado a proveer razonable seguridad en el logro de los objetivos en las siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficacia y eficiencia de las operaciones</li> <li>- Confiabilidad de la información contable</li> <li>- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables</li> </ul>	<p><b>ADMINISTRACION DE RIESGOS:</b> Es un proceso llevado a cabo por el Directorio, la Gerencia y el resto del personal de la organización, aplicado en el establecimiento de la estrategia, destinado a identificar acontecimientos eventuales que pueden afectar a la entidad y procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la organización.</p>
--	---

Si bien tanto el Control Interno como el E.R.M. son un proceso, un conjunto de acciones y ambos procuran proveer seguridad razonable en el logro de los objetivos, el E.R.M. amplía la definición dada de Control Interno. Ello se debe a que E.R.M. está destinado también a aplicarse en el establecimiento de estrategias y a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la organización.

**Categoría de Objetivos:**

Al analizar literalmente ambas definiciones también surgen diferencias con respecto a cómo manejan el tema de los objetivos. La definición de Control Interno menciona explícitamente cuáles son las categorías de objetivos, en cambio E.R.M. habla de los objetivos en forma genérica. Pero en lo que refiere al resto del documento E.R.M., sí se definen algunas categorías de objetivos.

<p>Objetivos según CONTROL INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia y eficacia de las Operaciones</li> <li>- Confiabilidad de la Información Contable</li> <li>- Cumplimiento de leyes y regulaciones</li> </ul>	<p>Objetivos según E.R.M.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operaciones</li> <li>- Elaboración de Información</li> <li>- Cumplimiento de leyes y regulaciones</li> <li>- Estratégicos</li> </ul>
---	---

Mientras dos de los objetivos son definidos de la misma forma en E.R.M. y en el Informe COSO, uno de ellos es diferente, a la vez que E.R.M. agrega una nueva categoría: objetivos estratégicos.

La Categoría de Confiabilidad de la Información es definida en el Informe COSO como la veracidad de la información contable publicada. En cambio, en el E.R.M. esta categoría es más amplia pues se busca cubrir todos los informes elaborados por la organización para ser divulgada tanto interna como externamente cubriendo no sólo información contable sino todo tipo de información.

**Componentes:**

<p>Componentes según CONTROL INTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente de Control</li> <li>- Evaluación de riesgos</li> <li>- Actividades de Control</li> <li>- Información y Comunicación</li> <li>- Monitoreo</li> </ul>	<p>Componentes según E.R.M.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente Interno</li> <li>- Fijación de objetivos</li> <li>- Identificación de acontecimientos</li> <li>- Apreciación de riesgos</li> <li>- Respuesta al riesgo</li> <li>- Actividades de Control</li> <li>- Información y Comunicación</li> <li>- Monitoreo</li> </ul>
--	--

El E.R.M. desarrolla con mayor profundidad los componentes del Informe COSO.

Como diferencias a destacar presentamos las siguientes:

- a) El componente “Evaluación de riesgos” del Informe COSO se divide en tres componentes del E.R.M.
- b) El E.R.M. incluye la fijación de objetivos como un componente, mientras que el Informe COSO lo considera como un prerequisite para el Control Interno.

**4.3) La Administración de Riesgos y la relevancia de la Auditoría Interna para ésta y para el Gobierno Corporativo**

El Gobierno Corporativo es el conjunto de sistemas y procesos que una empresa pone en funcionamiento para proteger los derechos de sus grupos de interés o stakeholders (accionistas, inversores, empleados, auditores internos y externos, comunidad, clientes, proveedores, Estado).

Según la Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna 2110, la actividad de Auditoría Interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización;

- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización;
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización;
- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, y la dirección.

Las prácticas de Gobierno Corporativo indican en alguna medida el tratamiento de los riesgos y, por ende, el nivel de riesgo aceptado de las organizaciones.

Desde su posición de independencia en el desarrollo de las operaciones diarias, pero comprometida con la visión y misión de la empresa, la Auditoría Interna debe asesorar a la Dirección para el mejoramiento del Gobierno Corporativo.

La mejor forma de lograrlo es a través del Comité de Auditoría, ámbito donde el Auditor debe sugerir las mejoras y alertar acerca de los riesgos. También verificando y estimulando el cumplimiento de las políticas y pautas de conducta en los negocios promulgadas por el Directorio.

#### **4.4) Relaciones entre Consejo de Administración, Comité de Auditoría y Auditoría Interna.**

El Consejo de Administración o Directorio es una de las formas que puede adoptar el órgano de administración y de representación de una sociedad. El término Consejo se refiere al cuerpo de gobierno de una organización, tal como el consejo de administración, el consejo de supervisión, el responsable de un organismo o cuerpo legislativo, el comité o miembros de la dirección de una organización sin ánimo de lucro, o cualquier otro órgano de gobierno designado por la organización, a quien pueda reportar funcionalmente el Director Ejecutivo de Auditoría. El Consejo de Administración es quien designa los miembros del Comité de Auditoría.

Según se establece en un boletín del Instituto de Auditores Internos de Argentina, el Comité de Auditoría es un organismo de control que se puede encontrar principalmente en

organizaciones grandes, y que está destinado a supervisar el control interno de la organización y el accionar de las auditorías, tanto interna como externa.

Tiene una responsabilidad de supervisión sobre la Auditoría Interna. Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Opinar sobre la designación y desvinculación del Auditor Interno y apoyar su independencia;
- Revisar y aprobar el estatuto de la actividad de Auditoría Interna;
- Asegurar comunicación y líneas de reporte entre el máximo responsable de Auditoría Interna y el comité de auditoría;
- Revisar al personal de Auditoría Interna y asegurar que la actividad cuente con los recursos necesarios;
- Revisar y evaluar el plan anual de Auditoría Interna y supervisar su cumplimiento;
- Supervisar la coordinación del auditor interno con el auditor externo;
- Revisar los informes periódicos sobre los resultados del trabajo de los auditores internos;
- Revisar cómo responde la gerencia ante las observaciones y recomendaciones efectuadas por Auditoría Interna;
- Evaluar el desempeño del auditor interno y de la función de Auditoría Interna;
- Vigilar y evaluar la eficacia de Auditoría Interna.

La actividad del Comité es más extensa y menos exhaustiva que la de la Auditoría Interna pero ambos tienen objetivos comunes y es conveniente que haya una comunicación fluida y colaboración entre ellos.

En cuanto al papel de la Auditoría Interna respecto al Comité, es común que éste se encuentre integrado por profesionales de distintas disciplinas no necesariamente especializados en Auditoría y Control, por lo que en dicha situación resulta sumamente valioso el asesoramiento que pueda brindar el Auditor Interno sobre los dos temas a los miembros del Comité.

La posición de privilegio que ocupa la Auditoría Interna dentro de la organización (como actividad independiente con la finalidad de prestar un servicio a la Dirección) le permite ser una valiosa ayuda para los miembros del comité de auditoría dado que ofrece un aseguramiento objetivo de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

El I.I.A. ha publicado varios documentos acerca de Comité de Auditoría. Uno de ellos es el Consejo para la Práctica 2060-2: Relación con el Comité de Auditoría. En este documento se mencionan tres áreas de actividades que son claves para una eficaz relación entre el Comité de Auditoría y la función de Auditoría Interna, sobre todo a través de su principal responsable:

- Asistir al Comité de Auditoría para asegurar que su reglamento, sus actividades y procesos sean apropiados para cumplir con sus responsabilidades;
- Asegurar que el reglamento, el papel y las actividades de la Auditoría Interna sean claramente comprendidos y respondan a las necesidades del Comité de Auditoría y del Directorio;
- Mantener comunicaciones abiertas y efectivas con el Comité de Auditoría y su Presidente.

En lo que respecta a las instituciones de intermediación financiera, según la recopilación de normas del Banco Central del Uruguay, el Directorio o autoridad jerárquica equivalente es responsable de establecer un área de Auditoría Interna y designar a su responsable. La Alta Gerencia deberá adoptar las medidas necesarias para que la función de Auditoría Interna se desempeñe en forma profesional y adecuada a la naturaleza, el tamaño y la complejidad de las operaciones y al perfil de riesgos de la institución de intermediación financiera.

La Auditoría Interna deberá evaluar el funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos, identificar las debilidades y realizar las recomendaciones que correspondan al Comité de Auditoría.

Dicho Comité realizará, al menos, las siguientes actividades:

- La valoración de:
  - ✓ la aplicación y eficacia de las técnicas de gestión del riesgo y de los métodos de evaluación del riesgo;
  - ✓ la precisión y confiabilidad de los registros contables y los informes financieros y de gestión;
  - ✓ los métodos para custodiar activos de forma segura;
  - ✓ el sistema de cálculo del nivel de capital de la entidad en relación con sus estimaciones de riesgo;
  - ✓ los sistemas diseñados para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, normativos y contractuales, así como del código de ética.
  
- La comprobación de las transacciones, de la puesta en práctica de políticas, procedimientos y límites adecuados y del funcionamiento de los mecanismos de control;
- La comprobación de la fiabilidad y oportunidad de los informes exigidos por el supervisor;
- El seguimiento de las recomendaciones realizadas.

En la recopilación de normas también se establece que el Comité de Auditoría es un comité del Directorio o autoridad jerárquica equivalente que reportará directamente a éste. La responsabilidad primordial del Comité de Auditoría es contribuir a la aplicación y funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos de la institución. Esta responsabilidad se extiende al compromiso de ejercer como nexo entre el Directorio, los Auditores Externos, la Auditoría Interna y la Alta Gerencia.

Entre sus responsabilidades se incluyen las siguientes:

- vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos;
- revisar y aprobar el plan anual del área de Auditoría Interna, así como su grado de cumplimiento;

- examinar los informes emitidos por la Auditoría Interna;
- proponer la selección, el nombramiento, la reelección y la sustitución del Auditor Externo o firma de Auditores Externos, así como las condiciones de su contratación;
- informarse acerca del plan de la Auditoría Externa y de los resultados de su trabajo;
- evaluar periódicamente el cumplimiento de las normas de independencia de los auditores externos;
- realizar el seguimiento de las recomendaciones hechas tanto por el área de Auditoría Interna como por los Auditores Externos, en particular, sobre las debilidades de control detectadas, con miras a fortalecer el proceso de respuesta de la gerencia a esas recomendaciones;
- conocer los estados contables anuales así como toda otra información contable relevante;
- acceder a los resultados obtenidos por el Síndico o la Comisión Fiscal en la realización de sus tareas, según surja de sus respectivos informes;
- mantener comunicación periódica con la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera a fin de conocer sus inquietudes y los problemas detectados en la supervisión de la entidad, así como el seguimiento llevado a cabo para su solución;
- revisar las políticas establecidas en la empresa relativas al cumplimiento de leyes y regulaciones, normas de ética, conflictos de intereses e investigaciones por faltas disciplinarias y fraude.

## **CAPÍTULO 5 – ANÁLISIS DEL E.R.M. Y DE LA AUDITORÍA INTERNA EN DIFERENTES ORGANIZACIONES**

### **- TRABAJO DE CAMPO -**

#### **5.1) Introducción**

En este capítulo analizaremos la aplicabilidad de los conceptos expuestos en los capítulos anteriores en la realidad de las empresas públicas uruguayas. El trabajo que efectuamos para realizar dicho cometido consistió en entrevistar a cuatro Gerentes de Auditoría Interna: tres Gerentes de Entes Autónomos del Estado y un Gerente de una persona pública no estatal, empleando un cuestionario basado en Auditoría Interna, E.R.M. y las relaciones existentes entre ambos conceptos.

A partir de las respuestas a dichos cuestionarios arribamos a distintas conclusiones que se exponen más adelante.

#### **5.2) Características del Sector Público en Uruguay**

El Sector Público en Uruguay abarca a personas jurídicas estatales, pero también a personas públicas no estatales.

Con la denominación de personas jurídicas estatales nuestra Constitución reconoce: el Estado o Administración Central, Gobiernos Departamentales, Entes Autónomos, Servicios Descentralizados y otras de menor importancia.

La Administración Central tiene como órganos a los llamados Poderes del Gobierno: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Pero además, hay otros órganos tales como el Tribunal de Cuentas, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, la Corte Electoral y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto.

Con respecto a los Entes Autónomos, los más destacables al día de hoy son los siguientes: ANCAP, UTE, ANEP, BCU, BHU, BPS, BROU, BSE, CODICEN, Consejo de

Educación Primaria, Consejos de Educación Secundaria, Consejo de Educación Técnico Profesional, Instituto Nacional de Colonización, PLUNA y la Universidad de la República.

Y en lo que refiere a los Servicios Descentralizados, éstos son: ANP, OSE, ANC, ANTEL e INAU.

Por otro lado, al hablar de personas públicas no estatales, las mismas hacen referencia a entidades privadas que persiguen fines públicos, pero quienes trabajan para estas entidades no son funcionarios públicos y se les aplica el derecho laboral, sin perjuicio de las disposiciones especiales que pudieran existir. Las principales entidades consideradas como personas públicas no estatales son: Cajas de Jubilaciones y Pensiones, Instituto Nacional de Carne, Laboratorio Tecnológico del Uruguay, CONAPROLE, entre otras.

Las Empresas Públicas uruguayas han sido desde los comienzos del siglo XX una de las bases más importantes para el desarrollo nacional del modelo de servicios públicos básicos, abarcando gradualmente los sectores de combustibles, energía eléctrica, telecomunicaciones, transporte ferroviario y navegación aérea, además de un conjunto de empresas que operan atendiendo los sectores de seguros y de banca comercial y de fomento. En su conjunto, todas estas empresas tienen un impacto muy importante en la economía del país, operando en muchos casos en régimen de monopolio o con importantes protecciones normativas.

Lo cierto es que, en la actualidad, el peso económico de las empresas del Estado en el contexto del total de la actividad industrial del país es muy grande. Las empresas públicas son piezas relevantes del sistema económico y político uruguayo. Tres empresas estatales (ANTEL-telecomunicaciones, ANCAP-petróleo, UTE-electricidad) son las mayores empresas no financieras del país. Otras estatales (OSE-agua corriente y ANP Administración Nacional de Puertos) también ocupan posiciones destacadas entre las 100 mayores del país.

Uruguay está actualmente en un proceso de replanteo de las organizaciones gubernamentales conocido como “Reforma del Estado” cuyos alcances todavía se están definiendo.

### **5.3) Detalle de las empresas seleccionadas**

#### **5.3.1) Empresas entrevistadas**

Las empresas que entrevistamos fueron tres Entes Autónomos y una persona pública no estatal. En los cuatro casos se trata de entidades de gran importancia en el ramo al cual están vinculadas. Además, las mismas cuentan con más de 500 empleados.

#### **5.3.2) Resumen de respuestas sobre Auditoría Interna**

De forma tal de analizar la aplicabilidad de nuestro tema en las empresas uruguayas, entrevistamos a cuatro Gerentes de Auditoría Interna: tres Gerentes de Entes Autónomos del Estado y un Gerente de una persona pública no estatal. Para dichas entrevistas, elaboramos un cuestionario basado en Auditoría Interna, E.R.M. y las relaciones existentes entre ambos conceptos. Las áreas temáticas en las cuales se pone mayor énfasis son las siguientes:

- a) Departamento de Auditoría Interna: existencia, características del personal que lo compone, principales funciones, controles que realiza, aportes para la organización, entre otros.
- b) Administración de Riesgos: sistema integral o no, riesgos de la organización (identificación, mediciones de probabilidad de ocurrencia, mecanismos para hacer frente, políticas y procedimientos a seguir) y E.R.M.
- c) Auditoría Interna y Administración de Riesgos: vínculo existente entre ambos conceptos.

Dicho cuestionario se encuentra en el Anexo del presente trabajo.

A continuación exponemos un resumen de las respuestas que nos dieron cada una de las cuatro empresas entrevistadas a cada una de las preguntas que incluimos en el cuestionario detallado en el Anexo.

**Ubicación del Departamento de Auditoría Interna dentro de la empresa:**

**Empresa 1)** Reporta directamente al Directorio.

**Empresa 2)** Depende del Directorio de la Institución, en la persona del Presidente del mismo.

**Empresa 3)** En nuestra Empresa Auditoría depende directamente del Directorio, a través del Presidente.

**Empresa 4)** Depende jerárquicamente del Comité de Auditoría del Directorio. Administrativamente depende de la Gerencia General.

**Cantidad de personal del Departamento de Auditoría Interna:**

**Empresa 1)** 25 técnicos y 2 secretarias.

**Empresa 2)** 44.

**Empresa 3)** Actualmente el total de funcionarios entre auditores y administrativos son 27.

**Empresa 4)** 11 personas.

**Grado de capacitación, especialización y valores éticos requeridos en el personal:**

**Empresa 1)** Perfil profesional (contador/economista/administrador/ingeniero de sistemas, analista de sistemas o programador) para Auditor Principal y Auditor Asistente. Perfil no profesional para Auditor Ayudante pero se valora que sean Técnicos en Administración. Se desea ampliar los perfiles para contar con ingenieros eléctricos.

Requisito deseable: certificación CISA y CIA. Además se requiere adhesión a Código de ética del I.I.A.

**Empresa 2)** Contamos con profesionales universitarios con títulos de Contador Público (Auditores Operativos) y de Ingenieros de Sistemas (Auditores Informáticos). La totalidad de los profesionales en sistemas tienen la certificación CISA expedida por ISACA y un 80 % de los Auditores Operativos tienen la certificación CIA, expedida por el I.I.A. Contamos también con 16 funcionarios administrativos de carrera, 13 de los cuales realizan auditorías en Dependencias y 3 hacen tareas de apoyo. Todos los funcionarios de la Oficina de Auditoría Interna de la empresa adscribimos al Código de Ética del Instituto Internacional de Auditores.

**Empresa 3)** La capacitación es permanente para todos los funcionarios, tanto por iniciativas del área de Recursos Humanos como de la propia Auditoría. La especialización se logra dentro de un nivel básico de conocimientos por la experiencia en el área. La ética es imprescindible en Auditoría, existen normas Internacionales que cumplir como normas propias de la Empresa y de la Auditoría.

**Empresa 4)** La mayoría son Contadores públicos o estudiantes de CCEE, algunos con experiencia en Auditoría (ex funcionarios de auditorías Externas). Los valores éticos básicos son el profesionalismo, la reserva y confidencialidad y la empatía con el auditado.

### **Principales funciones desarrolladas por el departamento de Auditoría Interna:**

**Empresa 1)** Aseguramiento y Consultoría en procesos de la cadena de valor de esta empresa.

**Empresa 2)** Están explicitadas en el artículo 35.13 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero que establece lo siguiente: “La Auditoría Interna deberá evaluar el funcionamiento del sistema de gestión integral de riesgos,

identificar las debilidades y realizar las recomendaciones que correspondan al Comité de Auditoría.

Realizará, al menos, las siguientes actividades:

- la valoración de:
  - ✓ la aplicación y eficacia de las técnicas de gestión del riesgo y de los métodos de evaluación del riesgo;
  - ✓ la precisión y confiabilidad de los registros contables y los informes financieros y de gestión;
  - ✓ los métodos para custodiar activos de forma segura;
  - ✓ el sistema de cálculo del nivel de capital de la entidad en relación con sus estimaciones de riesgo;
  - ✓ los sistemas diseñados para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales, normativos y contractuales, así como del código de ética.
- la comprobación de las transacciones, de la puesta en práctica de políticas, procedimientos y límites adecuados y del funcionamiento de los mecanismos de control;
- la comprobación de la fiabilidad y oportunidad de los informes exigidos por el supervisor;
- el seguimiento de las recomendaciones realizadas.”

**Empresa 3)** Está formada por un Gerente y tres jefaturas de áreas que son la Contable, de Gestión y la Informática, y un coordinador de Síndicos para atender y coordinar los trabajos de Sindicatura para las empresas asociadas que tiene la organización, caso de Alur, Caba, empresas en Argentina, etc. Nuestro plan de Actividades atiende aspectos vinculados a la parte contable, de aseguramiento, caso de inventarios, arqueos como otras que permitan agregar valor a la Empresa. También se atiende aspectos operativos, compras como informáticos. Actualmente, Auditoría está abocada a incorporar en sus planes de Actividad auditorías basadas en Riesgos en la medida que la Empresa avanza en este tema.

Si tuviéramos que hacer un resumen de las principales actividades diríamos que la evaluación del Sistema de Control Interno en toda la Empresa. Auditorías de aseguramiento, identificación (colaboramos en talleres), implementación, colaboración y control de matrices de riesgos como asimismo en el análisis y recomendaciones sobre los distintos procesos de la Empresa.

**Empresa 4)** Las principales funciones son:

a) Aseguramiento del Control Interno en todos los procesos de negocio de la Organización, análisis de principales riesgos y las medidas para mitigarlos, riesgo residual y posibilidades de mejora en efectividad y eficiencia en los procesos auditados. (Metodología utilizada - COSO).

b) Auditoría Continua: revisión periódica de controles críticos determinados a partir de las revisiones integrales de los procesos.

c) Auditoría de Sistemas con énfasis en seguridad de accesos a los aplicativos de gestión.

**Controles que tiene el Departamento por parte de otros organismos (Ejemplo: Auditoría Interna de la Nación):**

**Empresa 1)** Auditoría Interna de la Nación interactúa únicamente con esta empresa por emprendimientos mixtos de la misma con privados. El vínculo con la Unidad es profesional y de consulta, pero no ejerce contralor. El Tribunal de Cuentas interactúa con la Unidad al coordinar trabajos de auditoría y para evaluar el ambiente de control de la Empresa. Puede hacer recomendaciones a dicha organización sobre Auditoría Interna pero no ejerce un contralor directo sobre la Unidad.

**Empresa 2)** Banco Central del Uruguay a través de la Superintendencia de Servicios Financieros; Tribunal de Cuentas de la República y Auditoría Externa.

**Empresa 3)** Auditoría colabora con distintos Organismos, el caso de la Auditoría Externa que se encuentra encargada de opinar sobre el Balance de la Empresa madre y de

sus Asociadas, con el Tribunal de Cuentas sobre la realización de los Inventarios, y en algunos casos muy puntuales con la Auditoría Interna de la Nación.

**Empresa 4)** Somos evaluados anualmente por Auditoría Externa y también por A.I.N.

### **Frecuencia de reuniones con el Directorio:**

**Empresa 1)** Si se considera el Directorio y asesores al Directorio, la frecuencia es bimensual o trimestral.

**Empresa 2)** Cada vez que sea necesario. Tenemos contacto abierto con el Directorio, principalmente con el Presidente de la Institución. Además contamos con un Comité de Auditoría integrado por Presidente, Vicepresidente de la Institución y el responsable de la Oficina de Auditoría Interna.

**Empresa 3)** Las reuniones fundamentalmente se van generando a medida que se van realizando los trabajos por iniciativa tanto de la Auditoría como del propio Directorio, ya sea para recabar alguna información como para considerar aspectos puntuales sobre trabajos acordados. Auditoría es convocada para algunas reuniones del Comité de dirección sobre temas comunes, caso por ejemplo, todo lo relativo a riesgos.

**Empresa 4)** Mensual

### **Principales aportes de la Auditoría Interna para esta organización**

**Empresa 1)** Brinda opinión sobre desempeño de procesos, riesgos asociados y efectividad de las acciones para mitigarlos. Fortalecimiento del control interno en general. Fomenta E.R.M. y lideró los primeros talleres multidisciplinarios para evaluar riesgos específicos (no financieros) del negocio eléctrico. Logró que se creara la Unidad de Seguridad Informática en SIS y colabora activamente en la definición de Políticas Informáticas, mejora de roles y perfiles en sistemas corporativos. Realizó aportes para mejorar la información contable y liquidaciones fiscales. Aportó conocimientos en

controles para aplicativos desarrollados a medida y la potenciación de la Unidad de Medio Ambiente.

**Empresa 2)** La Auditoría Interna es un asesor importante del Directorio y de la Alta Gerencia de la Institución, principalmente en temas de gobierno corporativo, control interno y gestión de riesgos.

**Empresa 3)** Amplia colaboración en la parte de Riesgos, en el análisis de los procesos, en la Responsabilidad Social Empresaria, en cuanto a la Seguridad de la Información, seguridad sobre riesgos operacionales, ocupacionales y sobre medio ambiente y, últimamente, incursionando en la aplicación del Informe COSO en la implementación de planes estratégicos elaborados por TI que involucra a distintas Dependencias de la entidad, caso de Portland y Combustibles.

**Empresa 4)** Ya fue contestada anteriormente.

### **¿Qué opina de la situación de la Auditoría Interna en Uruguay?:**

**Empresa 1)** Se está experimentando un mejor posicionamiento de la profesión en Uruguay. En los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados la fortaleza de las Unidades es mayor. En Administración Central se debería impulsar mucho más la obligatoriedad de contar con Unidades de Auditoría Interna. El marco normativo del I.I.A., cursos y certificaciones han contribuido a la profesionalización de la auditoría interna en empresas del Estado y privadas.

**Empresa 2)** Tiene un grado de desarrollo desparejo. Es muy fuerte en las instituciones financieras, se ha desarrollado en las empresas públicas, es casi inexistente en otros organismos del Estado (principalmente la Administración Central) y existen algunas con importante grado de desarrollo en el Sector Privado. En este Sector, también se trabaja mucho bajo el régimen de outsourcing de los servicios de auditoría interna.

**Empresa 3)** Si bien se ha mejorado en este campo ha sido por impulsos personales del Instituto de Auditores, de la Auditoría Interna de la Nación o de las Auditorías Internas de los distintos Organismos pero debería tener un impulso mayor del Poder Ejecutivo en aspectos fundamentales, como por ejemplo, los Comités de Auditoría, que deberían incorporarse no solo para las Instituciones Bancarias que ya los están aplicando sino para todos los Organismos del Estado. Asimismo el poder contar con una Ley que obligue a los Organismos a contar con aspectos básicos de un adecuado Sistema de Control Interno; sobre este aspecto ya se ha trabajado y existe un proyecto adelantado.

**Empresa 4)** Tiene estándares satisfactorios a nivel del Sistema Financiero y algo se está mejorando en la función pública pero a nivel de la actividad privada es muy incipiente. Esto está provocado también por el escaso desarrollo del mercado de capitales y la no exigencia de órganos de administración de riesgos y controles similares a lo establecido en forma obligatoria por el BCU en el sistema financiero; por lo menos para aquellas empresas que cotizan en bolsa y/o emiten obligaciones.

### **5.3.3) Conclusiones sobre Auditoría Interna**

En todas las entidades se constató que el departamento de Auditoría Interna reporta directamente al Directorio, cumpliendo con el principio fundamental sobre dónde debe estar ubicado este departamento.

Podemos notar que los órganos estatales cuentan con aproximadamente 27 funcionarios, salvo en el caso de la segunda empresa que cuenta con 44 funcionarios pero entendemos que es razonable dado el giro de dicha empresa. La cuarta empresa cuenta con menos personal ya que la misma es de menor dimensión que el resto.

En cuanto al personal del Departamento, las entidades coinciden en la contratación de personas con perfil profesional en Ciencias Económicas e Ingeniería de Sistemas, a su vez se prefiere que tengan certificaciones CISA (Certified Information Systems Auditor) y CIA (Certified Internal Auditor) y que se encuentren adheridos al Código de ética del I.I.A.

En lo referente a las funciones, se destacan principalmente las de evaluación del sistema de control interno en toda la entidad, actividades de aseguramiento y consultoría, evaluación de actividades relacionadas con la gestión de riesgos, así como análisis y recomendaciones sobre los distintos procesos que lleva a cabo la entidad.

En el caso de la Institución de Intermediación financiera, se observa una fuerte presencia de la unidad de Auditoría Interna en relación a la gestión de riesgos que se explica tanto por las propias características del Sector Financiero como por la fuerte regulación que existe por parte del Banco Central para con estas Instituciones.

En cuanto a los controles que tiene el Departamento por parte de organismos externos, se observa que en las tres primeras entidades existe vinculación con el Tribunal de Cuentas, aunque el mismo no realiza un contralor directo sobre el Departamento sino que más bien cumple un rol de asesoramiento.

También existe vinculación del departamento con la Auditoría Interna de la Nación pero ésta se da en casos puntuales como por ejemplo en los emprendimientos mixtos de las entidades con privados, y no constituye un control propiamente dicho sino una relación profesional y de consulta.

En cambio, sí se observa que existe un control propiamente dicho en el caso del Departamento de Auditoría de la Institución de Intermediación Financiera por parte del Banco Central a través de la Superintendencia de Servicios Financieros, ya que según el artículo 35.12 del Libro I de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero, se establece que esta Superintendencia mantendrá acceso total a las conclusiones del trabajo y a la documentación respaldatoria de la Auditoría Interna.

Con respecto a la frecuencia de reuniones entre el Departamento y el Directorio, éstas varían según la entidad pero coinciden en realizarlas en la medida que sea necesario.

En cuanto a los principales aportes que realiza Auditoría interna a la organización, se destaca el asesoramiento que se brinda al Directorio en temas como Control interno, Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos.

En lo que respecta a la situación de la Auditoría Interna en Uruguay, todos los entrevistados coincidieron en que en el sector público se ha producido cierto desarrollo de la profesión de Auditoría Interna en los últimos tiempos, dado más bien por impulsos personales del Instituto de Auditores Internos o por los mismos departamentos de Auditoría Interna de los distintos organismos pero coinciden en que es necesario un mayor impulso a nivel de la Administración Central para fomentar la obligatoriedad de la existencia de Unidades de Auditoría Interna y de Comités de Auditoría. En cambio, en el sector privado, la Auditoría Interna se encuentra en una etapa incipiente.

#### **5.3.4) Resumen de respuestas sobre Administración de Riesgos**

##### **¿Tiene la organización un proceso de Administración de riesgos formal o informal?:**

**Empresa 1)** Todavía no se cuenta con un proceso formal. Existen Unidades que lo aplican en forma aislada y Auditoría Interna que lo ha impulsado y fomentado. En los planes del quinquenio está previsto llegar a una Matriz de riesgos corporativa y en el proyecto de Reestructura está previsto contar con una Unidad que realice la Gestión de Riesgos.

**Empresa 2)** Tiene una metodología de gestión de riesgos aprobada por el Directorio de la Institución.

**Empresa 3)** La entidad se encuentra trabajando en este tema. Cuenta con un área de Riesgos y ya se implementaron matrices de riesgos estratégicos y se comenzó a trabajar con un plan piloto para la identificación e implementación de una matriz de riesgo. Se piensa seguir por este camino; Auditoría colabora en todo el proceso.

**Empresa 4)** No hay una Gerencia específica en el tema. La evaluación y monitoreo de los principales riesgos del negocio es realizada por Auditoría Interna, pero las gerencias operativas no tienen aún mecanismos formales de autoevaluación de los riesgos críticos de su área.

**¿Conoce la Organización los riesgos que pueden comprometer el logro de sus objetivos?:**

**Empresa 1)** A nivel de Comité de Dirección, en las reuniones en las que participé sobre seguimientos de planes estratégicos, pude constatar que las amenazas y escenarios de riesgos se manejan si bien no se cuenta aún con un procedimiento estructurado y sistémico.

**Empresa 2)** Dentro del Proceso de Planificación Estratégica que el Banco realiza, el Comité de Planificación emite un documento de apetito de riesgos que es elevado al Directorio para su aprobación. A posteriori, se identifican cuáles son los riesgos que pueden afectar la consecución de los objetivos tanto institucionales como divisionales, administrando los mismos en base a una metodología de riesgos propia de la Institución.

**Empresa 3)** Si bien aún no se cuenta con un Sistema Integrado de Riesgos, al contar cada unidad de Negocios de la empresa con planes estratégicos en donde se encuentran definidos los objetivos del mismo, se tiene en cuenta evidentemente aquellos riesgos más importantes que pueden interferir en el cumplimiento de sus objetivos.

**Empresa 4)** Sí.

**¿Cuáles considera que son los riesgos más importantes para su organización?:**

**Empresa 1)**

- Riesgos de pérdida de capacidad operativa,
- Riesgos de financiamiento,
- Riesgos vinculados a SYSO,

- Riesgos de cumplimiento de normas y regulaciones,
- Riesgos de imagen.

**Empresa 2)** Los propios de una entidad financiera:

- El riesgo de créditos,
- Los riesgos de mercado (tasa de interés, tipo de cambio, etc.),
- El riesgo de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo,
- El riesgo reputacional,
- El riesgo operacional.

**Empresa 3)** Por ser una de las Empresas más importantes del país cuenta con riesgos muy importantes que si se concretan afectarían gravemente a la Empresa, pero sin lugar a duda los más importantes son los de la División Combustibles, tanto operativos, financieros, que afecten el medio ambiente, etc.

**Empresa 4)** Es información confidencial.

**Para cada uno de los riesgos que tienen identificados, ¿realizan mediciones de la probabilidad que tienen de manifestarse en la empresa y del impacto que tendrían en la misma al ocurrir?:**

**Empresa 1)** Lo hemos hecho en forma puntual para varios procesos de la cadena de valor en el ente siendo facilitadores en talleres con participación de las Unidades.

**Empresa 2)** Sí, es una de las etapas de la metodología de riesgos.

**Empresa 3)** Sí, se tienen definidos en una matriz de riesgos identificados con colores: los de riesgo más alto, color rojo, intermedio, amarillo o bajo, el verde. Dicha matriz es el resultado de un estudio sobre los riesgos que tiene presente la probabilidad de ocurrencia como su impacto. Como dije anteriormente no se cuenta con un Sistema de Riesgo

Integral, por lo cual estas matrices de riesgo comentadas corresponden a lugares puntuales, caso de Mantenimiento, refinación y alguna otra área de la División Combustibles.

**Empresa 4)** Sí.

**¿Qué mecanismos se emplean en esta organización para hacer frente a los diferentes riesgos?:**

**Empresa 1)** Comités de Dirección con liderazgo de GER y participación en diferentes áreas en forma semanal para seguimiento de planes estratégicos. Comité de Seguridad Informática, Comisión Binacional con Argentina y Brasil para intercambios energéticos. Comité de Abastecimiento de Demanda, Comité de Combustible con representantes de esta empresa y otras, entre otros.

**Empresa 2)** Cada Gerente administra los riesgos de su División. El Comité de Riesgos y una Oficina especializada (la Oficina de Políticas y Control de Riesgos) administran los riesgos institucionales.

**Empresa 3)** Estamos preparados para hacer frente a emergencias; se actúa cuando se producen los hechos, solo en los casos que existen matrices de riesgos se aplican las medidas de control correspondientes.

**Empresa 4)** Planes de acción específicos de acuerdo al diagnóstico obtenido a partir de la evolución de los principales indicadores.

**¿Existen políticas o procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen qué debe hacerse en caso de estar frente a alguno de estos riesgos?:**

**Empresa 1)** Tenemos evidencia de la existencia de Planes de Contingencia en algunas Unidades, para interrupciones de sistemas informáticos y para feriados bancarios.

**Empresa 2)** Sí. La Oficina de Políticas y Control de Riesgos fija políticas generales para la organización.

**Empresa 3)** Como ya lo señaláramos las políticas para implementar un Sistema Integral de Riesgos recién fueron aprobadas por del Directorio. No obstante existen políticas específicas para algunas áreas del Ente, caso de Lubricantes, Mantenimiento, refinería, etc.

**Empresa 4)** No.

**¿Se le brinda capacitación en riesgos a todo el personal de la organización de acuerdo al rol que ocupan en la misma? En caso afirmativo: ¿En qué consiste y con qué periodicidad se realiza?:**

**Empresa 1)** Todavía no se ha instrumentado en forma global. Auditoría interna brindó cursos en unidades como Electrónica de Potencia, Servicios Generales, Coordinadores de Gestión, Medio Ambiente, Malla de auditores de Calidad ISO, Planificación. Hasta ahora se hizo una única vez en cada caso.

**Empresa 2)** Sí. Como dice la pregunta, la capacitación es acorde al rol que cada persona tiene en la organización. La periodicidad es variable y va en función de lo explicitado precedentemente.

**Empresa 3)** Fundamentalmente la capacitación está dada para aspectos de seguridad, medio ambiente y la capacitación inherente al cargo que se ocupa. En la medida que se empiece a trabajar con riesgos identificados aparecerá otra capacitación para poder administrarlos.

**Empresa 4)** No.

**¿Qué beneficios considera que tiene la empresa al administrar correctamente los riesgos a los cuales se enfrenta?:**

**Empresa 1)** Permite tener una razonable seguridad de alcanzar los objetivos y metas, permite eventualmente detectar oportunidades.

**Empresa 2)** El más importante, cumplir con aquellos objetivos que la Institución se ha trazado. Riesgo es no poder cumplir con los mismos; por ello, una buena administración de riesgos va a permitir cumplir con los objetivos de la Institución.

**Empresa 3)** Es un aspecto fundamental el tener identificados los riesgos y priorizados; esto permite prevenir acontecimientos futuros que de otra forma el Ente puede incurrir, no sólo en un costo adicional a su actividad sino lo peor, cobrar vidas humanas.

**Empresa 4)** Asegurar el cumplimiento de su misión.

**¿Manejan los riesgos sólo como amenazas o debilidades, o también como oportunidades o fortalezas?:**

**Empresa 1)** Ambas, aunque en el rol de auditores tendemos a enfatizar más las amenazas.

**Empresa 2)** Depende. En ocasiones, un riesgo puede significar una oportunidad.

**Empresa 3)** Se trata de poder cambiar riesgos que determinen debilidades en oportunidades o fortalezas.

**Empresa 4)** Ambos.

**¿En esta organización se consideran los criterios establecidos por el documento de Administración de Riesgos conocido como E.R.M.?:**

**Empresa 1)** No todavía.

**Empresa 2)** Se consideran los lineamientos establecidos por el Banco Central del Uruguay que tienen base en E.R.M.

**Empresa 3)** Sí, en el trabajo que se está realizando para implementar un Sistema Integral de Riesgos se utiliza la metodología E.R.M.

**Empresa 4) No.**

**En caso de contar con un proceso formal de Administración de Riesgos basados en E.R.M.:**

a) **¿En qué consiste?:**

**Empresa 1) No aplica.**

**Empresa 2) Es una metodología que permite identificar, medir, controlar y monitorear los diferentes riesgos que afectan a la Institución.**

**Empresa 3) Luego de aprobadas las políticas de Riesgo para toda la Organización a impulsos del área de Riesgos con colaboración de Auditoría, la consultora que fue contratada tiene previsto utilizar equipos multidisciplinarios en talleres para ir analizando los distintos procesos de la entidad, que ya fueron definidos, y empezar a aplicar la metodología E.R.M., tablas de probabilidades y de impactos, etc., hasta terminar con matrices de riesgos y medidas de control.**

**Empresa 4) No aplica.**

b) **¿Cómo surgió la necesidad de implementar el E.R.M.? ¿Comenzaron por algún área en particular? ¿Cuál?:**

**Empresa 1) No aplica.**

**Empresa 2) Además de ser una eficaz herramienta de gestión, existe la norma bancocentralista que obliga a tener un Sistema de Gestión Integral de Riesgos.**

**Empresa 3) Se pudo convencer al Directorio de la necesidad de estas prácticas; se logró en el tiempo con impulsos de muchos actores, fundamentalmente el área de Riesgos y el apoyo de la Auditoría. Se comenzó con un trabajo piloto sobre un procedimiento que involucra a las áreas de Compras y Mantenimiento. Luego se pretende seguir con otros procesos.**

**Empresa 4) No aplica.**

**¿Auditoría Interna ha sugerido la aplicación de E.R.M. en la organización?:**

**Empresa 1)** Sí.

**Empresa 2)** No fue necesario.

**Empresa 3)** Sí.

**Empresa 4)** Sí.

**¿Qué opina de la situación de la Gestión de Riesgos en Uruguay?:**

**Empresa 1)** En mi opinión aún no está suficientemente desarrollada como un proceso sistémico e integral en empresas que no sean del ámbito financiero donde existen ya regulaciones más restrictivas.

**Empresa 2)** Está en una etapa incipiente. De cualquier manera, las organizaciones están comenzando a demostrar interés en el tema.

**Empresa 3)** Que todavía le falta mucho camino para recorrer si queremos hablar de Sistemas Integrales de Riesgos.

**Empresa 4)** Recién en sus primeros pasos.

**5.3.5) Conclusiones sobre Administración de Riesgos**

De todos los entes entrevistados, se pudo constatar que solamente uno de ellos tiene efectivamente un Sistema de Gestión de Riesgos formal e integral. Es el caso de la Institución de Intermediación financiera que debe contar obligatoriamente con un Sistema Integral de Riesgos por normativa bancocentralista. En este caso, la Institución cuenta con una metodología de gestión de riesgos aprobada por el Directorio. De todos modos, se pudo observar que en el resto de las entidades existe preocupación por el tema de la gestión de riesgos y que, en mayor o en menor medida, se aplican mecanismos destinados a identificar y hacer frente a los riesgos. En uno de los casos, se aplica de forma aislada en

algunas unidades y se prevé llegar a una Matriz de Riesgos Corporativa y también contar con una unidad de Gestión de Riesgos. En otro de los casos, ya se cuenta con un Área de Riesgos, ya se implementaron matrices de riesgos estratégicos y se comenzó a trabajar con un plan piloto para la identificación e implementación de una matriz de riesgo. En el último de los casos, no cuentan con una gerencia específica en el tema: la evaluación y monitoreo de los principales riesgos de negocios es realizado por el departamento de Auditoría Interna.

Todas las entidades entrevistadas tienen conocimiento de los riesgos que pueden comprometer el logro de sus objetivos. Estos varían en base al ámbito en donde se desenvuelve cada una, aunque se pudieron observar coincidencias en cuanto a: riesgos operativos, financieros y reputacionales.

Según la información obtenida, como la institución de intermediación financiera posee un sistema de gestión de riesgos formal, realiza un análisis de todos sus riesgos identificados, midiendo la probabilidad de ocurrencia e impacto de los mismos. Para ello, cuenta con un Comité de Riesgos y una Oficina especializada (la Oficina de Políticas y Control de Riesgos) que administran los riesgos institucionales, mientras que cada Gerente administra los riesgos de su División. En caso de manifestarse alguno de estos riesgos, existen políticas y procedimientos que establecen cómo mitigar los mismos.

En cambio, las otras empresas, al no contar con un sistema integral, realizan mediciones de probabilidad e impacto para procesos de negocios puntuales para los cuales tienen Planes de Contingencia específicos.

En cuanto a la capacitación en riesgos que se le brinda al personal, en la entidad financiera, se encuentra más desarrollada y es acorde al rol que cada persona tiene en la organización y su periodicidad es variable. En las otras empresas, todavía no se ha instrumentado en forma global pero en uno de los casos Auditoría interna brindó cursos en algunas unidades, por única vez.

Con respecto a los beneficios de una correcta Administración de Riesgos, todos los entrevistados concuerdan en que permite tener una razonable seguridad de alcanzar los objetivos y metas de las empresas.

El Sistema de Gestión Integral de Riesgos de la entidad financiera sigue los lineamientos establecidos por el Banco Central del Uruguay que tienen base en el Documento E.R.M. Este sistema consiste en una metodología que permite identificar, medir, controlar y monitorear los diferentes riesgos que afectan a la Institución. En cambio, en las otras empresas no financieras, no existe aún una norma que las obligue a contar con Sistemas Formales de Gestión de Riesgos pero se ha sugerido su aplicación por parte de Auditoría Interna. En el caso de la tercera empresa entrevistada, aún no se cuenta con un Sistema Integral de Gestión de Riesgos, pero en el trabajo que se está realizando para implementarlo se utiliza la metodología E.R.M.

Los entrevistados consideran que la situación de la Gestión de Riesgos en Uruguay no está suficientemente desarrollada como un proceso sistémico e integral en empresas que no sean del ámbito financiero donde existen ya regulaciones más restrictivas. De cualquier manera, las organizaciones están comenzando a demostrar interés en el tema.

### **5.3.6) Resumen de respuestas sobre Auditoría Interna y Administración de Riesgos**

#### **¿Cómo evalúa Auditoría Interna los procesos de gestión de riesgos y de control? ¿Con qué periodicidad?:**

**Empresa 1)** No está implementado el proceso de gestión de riesgo y control y, por ende, no se está evaluando como tal.

**Empresa 2)** En forma permanente. Cada actividad de auditoría incluye evaluaciones de riesgos y de control interno.

**Empresa 3)** El tiempo está dado en base a cómo se va ejecutando la planificación que tiene la empresa para implementar un Sistema Integral de Riesgo.

**Empresa 4)** No aplica.

**¿Qué grado de involucramiento tiene auditoría interna en la evaluación de los riesgos de la empresa?:**

**Empresa 1)** El involucramiento es alto, en la medida que fue pionera en el tema y brindó transferencia de metodología a varias unidades, incluida la Gerencia que se hará responsable de la gestión de la Unidad de Gestión de Riesgos.

**Empresa 2)** Total. Por convencimiento y además, por normativa bancocentralista.

**Empresa 3)** Auditoría, como ya se comentara anteriormente, colabora en todos los talleres y reuniones relativas a la Gestión de Riesgos.

**Empresa 4)** Ver respuestas anteriores.

**¿Qué rol cumple la Auditoría interna en la Administración de riesgos? ¿Qué responsabilidad tiene en la misma?:**

**Empresa 1)** Por ahora fue facilitadora de talleres y fomentó la metodología. No se tiene decisión en el apetito al riesgo ni en cómo se administran o gestionan los riesgos. En el Estatuto de la Unidad se aclaran esas responsabilidades.

**Empresa 2)** Administra los riesgos propios de su función. Pero el rol principal es el de evaluar el Sistema de Gestión de Riesgos de la Institución, informando al Comité de Auditoría las debilidades detectadas y sugiriendo las recomendaciones que correspondan al citado Comité.

**Empresa 3)** En la etapa de identificación e implementación de las matrices de riesgo, en la colaboración permanente, y en un futuro, cuando queden prontas las distintas matrices de riesgos, la evaluación de cómo las áreas están gestionando esos riesgos.

**Empresa 4)** Ver respuestas anteriores.

**¿Los informes de Auditoría interna tienen referencia a riesgos? Por ejemplo, ¿se clasifican las debilidades de auditoría en función de los riesgos de la empresa? ¿Se la categoriza por importancia?:**

**Empresa 1)** Los informes de Auditoría cada vez más hacen referencia a las exposiciones a los diferentes riesgos. Si se trata de un proceso al cual Auditoría contribuyó a realizar una Matriz de Riesgos específica, se clasifican por importancia los riesgos y también se hace un Pareto de medidas de control. Si es un proceso que no cuenta con Matriz de Riesgos, se hace una referencia más bien cualitativa, sin categorizar por importancia la debilidad.

**Empresa 2)** Sí. Cada observación y/o recomendación que realiza la Auditoría Interna, identifica cuál es el objetivo que está en riesgo de no conseguirse. Se mide su probabilidad e impacto y se categoriza la observación en alta, media o baja.

**Empresa 3)** Los informes de Auditoría siempre hacen mención a los riesgos, se hacen por ejemplo, en los inventarios, en el sentido que no se limita el trabajo de Auditoría al conteo de los artículos o a la medición de tanques sino también a las barandas, cómo están ordenados los anaqueles, riesgos para las personas por determinados productos. En otros casos surgen los riesgos en base a los propios relevamientos que realiza Auditoría. Lo que no está incorporado aún en Auditoría es trabajar en base a los riesgos definidos por la Administración porque este trabajo, como ya señaláramos, recién está comenzando.

**Empresa 4)** Sí.

**¿Según su experiencia, qué puntos considera que tienen en común la Auditoría Interna y la Administración de Riesgos?:**

**Empresa 1)** Son complementarias porque la administración de riesgos permite que los trabajos de Auditoría se focalicen en aquellas vulnerabilidades y amenazas más críticas. A su vez, la Auditoría interna provee de información a la administración de riesgos para ver

la cobertura y exposición a riesgos y validar si los riesgos residuales fueron correctamente evaluados.

**Empresa 2)** El auditor interno debe conocer sobre administración de riesgos, no sólo porque como integrante de la organización debe administrar los propios de su Oficina sino que en un Sistema de Gestión de Riesgos el rol principal del auditor interno es el de evaluar la administración de riesgos que la Institución lleva adelante.

**Empresa 3)** Tienen puntos en común muy importantes, es tan así que existen Auditorías en las que la parte de Riesgos depende de su Departamento, por ejemplo, la Chilena. No obstante consideramos que tiene que existir un área de Administración de Riesgos independiente que fije las políticas y que Auditoría efectúe el control de esos riesgos.

**Empresa 4)** Como está diseñado conceptualmente el E.R.M. son actividades bien diferentes. Auditoría Interna puede participar apoyando la formación de esta herramienta y monitoreando su desempeño.

**¿Se encuentran familiarizados con el concepto de Gobierno Corporativo?:**

**Empresa 1)** Sí.

**Empresa 2)** Sí.

**Empresa 3)** Sí.

**Empresa 4)** Sí.

**¿Qué relación considera que hay entre el Gobierno Corporativo, la Auditoría Interna y la Administración de Riesgos?:**

**Empresa 1)** Auditoría Interna debe contribuir a fortalecer el Gobierno Corporativo, para dar aseguramiento a las partes interesadas y sociedad en su conjunto como funcionarios públicos, de la eficacia y eficiencia en el uso de recursos.

**Empresa 2)** Muy íntima. Conceptos modernos de Auditoría Interna le dan un rol importante en los procesos de gobierno corporativo, administración de riesgos y control interno.

**Empresa 3)** Considero que para que la Empresa transite el camino hacia un adecuado Gobierno Corporativo es imprescindible que exista un Comité de Auditoría, Auditoría Interna y una buena Administración de Riesgos independiente. Esto hace que la Empresa trabaje en equilibrio entre sus órganos de Control y los de Dirección.

**Empresa 4)** Las dos últimas están consideradas como herramientas fundamentales, entre otras, para el logro de un buen Gobierno Corporativo.

**¿Cómo ha implementado la organización las políticas de Gobierno Corporativo?**

**¿Cuáles son actualmente las acciones en ese sentido?:**

**Empresa 1)** Existe un documento de Directorio que hace referencia a valores éticos de funcionarios y contratados, políticas de responsabilidad social y rendición de cuentas a la sociedad. No se cuenta aún con Programas de Ética y otras acciones. Auditoría realiza recomendaciones sobre la formulación de Código de Ética, ciclo de charlas a funcionarios, realiza auditorías sobre cumplimiento de normativa sobre leyes, sobre transparencia, entre otros.

**Empresa 2)** A través de resoluciones del Directorio, de la Alta gerencia y de diferentes organismos colegiados que hacen en sí mismos al Gobierno Corporativo del Banco.

**Empresa 3)** La Empresa va en camino de tener un Gobierno Corporativo, cuenta con su Misión y Visión, con planes estratégicos para cada unidad de negocios con sus objetivos definidos, con un Comité de Dirección que gobierna la Gestión, con Auditoría Interna y un área de Controles fundamentalmente abocada a las estaciones de Servicios y al control de la ley de bebidas y alcoholes. Falta implementar un Comité de Auditoría.

**Empresa 4)** Nos hemos guiado por las buenas prácticas, sugerencias de Auditores Externos e Internos y por trabajos de consultoría específicos. También tenemos contactos y transacciones con organismos multilaterales de crédito quienes imponen también la adecuación a los más altos estándares de Gobierno Corporativo.

**¿Cómo se integra el Comité de Auditoría? (cargos que ocupan dentro de la organización):**

**Empresa 1)** Aún no cuenta con Comité de Auditoría. La Unidad de Auditoría Interna lo ha solicitado por Expediente a Directorio pero aún no tiene Resolución.

**Empresa 2)** Presidente y Vice de la Institución y el Auditor General.

**Empresa 3)** Se está gestionando su creación.

**Empresa 4)** 3 Directores, Presidente, vice y un tercero representante de la minoría.

**¿Las reuniones de este Comité con qué frecuencia se realizan? ¿Y con el Directorio?:**

**Empresa 1)** No aplica.

**Empresa 2)** Se realizan unas 8 reuniones anuales del Comité de Auditoría. Con el Directorio, toda vez que sea necesario.

**Empresa 3)** Fue contestada en las anteriores.

**Empresa 4)** Mensual.

### 5.3.7) Conclusiones sobre Auditoría Interna y Administración de Riesgos

En el caso del Ente que cuenta con el Sistema Integral de Riesgos, el Departamento de Auditoría Interna realiza evaluaciones de riesgos y de control interno de forma permanente, no siendo así en el resto de los entes ya que no se cuenta con el mismo.

Sin embargo, en todas las entidades se encuentra que existe un alto grado de involucramiento (total en la entidad financiera) por parte de este departamento en la administración de riesgos, colaborando de diversas formas, ya sea fomentando la gestión de riesgos así como brindando metodología y asesoramiento a través de talleres o reuniones.

En cuanto al rol que ejerce la Auditoría Interna en la Administración de Riesgos, que es uno de los temas más importantes de este trabajo, se constató que en el ente que tiene implementado el sistema integral de riesgos, su principal función consiste en evaluar dicho sistema informando al Comité de Auditoría sobre las debilidades detectadas y efectuando las recomendaciones necesarias que correspondan a dicho Comité.

En el resto de los entes, Auditoría Interna colabora en la metodología de Administración de riesgos, no define el apetito ni cómo se debe administrar el riesgo sino que solamente es consultor.

En relación a los informes de Auditoría Interna, todos los entrevistados manifestaron que tienen referencia a riesgos.

Para las empresas entrevistadas, la Auditoría Interna y la Administración de Riesgos son complementarias ya que la administración de riesgos permite que Auditoría Interna focalice su trabajo en aquellas debilidades y amenazas que se detectan pero a su vez debe evaluar y monitorear la gestión.

Todas las entidades se encuentran familiarizadas con el concepto de Gobierno Corporativo y opinan que Auditoría Interna debe contribuir a fortalecer el gobierno corporativo, administración de riesgos y control interno.

La entidad financiera ha implementado políticas de Gobierno Corporativo porque la normativa de su sector se lo exige. En las otras empresas, una considera que no se encuentra totalmente implementado; otra cree que está en camino hacia la implementación del Gobierno Corporativo, sólo les falta la creación del Comité de Auditoría, mientras que la última entidad, según se expresa en su memoria anual 2010, cuenta con un conjunto de elementos con responsabilidades formalmente establecidas que soportan su gobierno y hacen viable el logro de su misión.

Pudimos constatar que solamente en dos empresas existe Comité de Auditoría: en la Institución Financiera y en la cuarta empresa entrevistada. En el primer caso es obligatorio por normativa bancocentralista y está integrado por el Presidente, Vicepresidente y por el Auditor General. Los mismos se reúnen aproximadamente ocho veces al año. En el segundo caso, está constituido por tres Directores (el Presidente, el Vicepresidente y un tercer representante de la minoría). En el resto de las empresas, aún no se cuenta con Comité de Auditoría pero se está gestionando su creación.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES GENERALES

La falta de normativa y reglamentación en nuestro país en cuanto a los temas analizados, hace que quede a libre elección de las entidades tanto la formación de una unidad de Auditoría Interna así como la aplicación del proceso de Administración de Riesgos del negocio.

Sólo en el caso de las Instituciones de Intermediación financiera existe normativa que obliga a las mismas a contar con un Departamento de Auditoría Interna así como un Sistema Integral de Gestión de Riesgos. Es en general en el Sector Financiero donde ha surgido la mayor preocupación por lograr un mejoramiento en temas de control interno.

Lamentablemente, en el resto de los sectores no ha ocurrido lo mismo pero cabe destacar que a pesar de que no existe tal normativa, varias entidades, por iniciativa propia, se han abierto camino en los temas que nos interesan y le están brindando cada vez mayor importancia, por considerarlos necesarios para su gestión.

La mayoría de las grandes organizaciones públicas en nuestro país cuentan con un Departamento de Auditoría Interna como forma de contribuir a una mejor gestión de la entidad a pesar de no existir obligatoriedad.

En cuanto a la Administración de Riesgos del negocio, poco a poco se va avanzando en el tema y existe cada vez mayor interés en el mismo. Este interés se manifiesta a través de los distintos mecanismos que las entidades están aplicando con el objetivo de identificar y hacer frente a los distintos riesgos a los que se enfrentan. Si bien estos mecanismos se aplican de forma aislada y no integral, constituyen el inicio hacia el camino para llegar a un Sistema Integral de riesgos. En tal sentido, las unidades de Auditoría Interna han brindado apoyo, impulso y aportes que no se pueden ignorar, ya sea evaluando el Sistema de Gestión de Riesgos, fomentando su metodología, informando a la Administración sobre las debilidades detectadas, sugiriendo las recomendaciones que correspondan y colaborando en todo el proceso.

Aún queda mucho camino que recorrer hacia la implantación de Sistemas Integrales de Riesgos en las grandes Organizaciones públicas pero, pese a ello, podemos decir que nos encontramos ya en una etapa de incipiente desarrollo.

## CAPÍTULO 7 – ANEXO

A continuación se expone el Cuestionario que se envió a las distintas empresas entrevistadas.

### ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y AUDITORIA INTERNA

**Monografía:** "Administración de Riesgos Empresariales y Auditoría Interna"  
**Alumnos:** Verónica Aharonian, María Noel de León, Ximena Romero  
**Tutor:** Gonzalo Silva

EMPRESA	
---------	--

### AUDITORIA INTERNA

Ubicación del Departamento de Auditoría Interna dentro de la empresa.	
Cantidad de personal del Departamento de Auditoría Interna	
Grado de capacitación, especialización y valores éticos requeridos en el personal.	
Principales funciones desarrolladas por el departamento de Auditoría Interna.	
Controles que tiene el Departamento por parte de otros organismos (Ejemplo: Auditoría Interna de la Nación)	
Frecuencia de reuniones con el Directorio.	
Principales aportes de la Auditoría Interna para esta organización, contribuyendo a la formulación de un Plan Ambiental Global para la misma.	
¿Qué opina de la situación de la Auditoría Interna en Uruguay?	

### ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (E.R.M.)

¿Tiene la organización un proceso de Administración de riesgos formal o informal?	
¿Conoce la Organización los riesgos que pueden comprometer el logro de sus objetivos?	
¿Cuáles considera que son los riesgos más importantes para su organización?	

Para cada uno de los riesgos que tienen identificados, ¿realizan mediciones de la probabilidad que tienen de manifestarse en la empresa y del impacto que tendrían en la misma al ocurrir?	
¿Qué mecanismos se emplean en esta organización para hacer frente a los diferentes riesgos?	
¿Existen políticas o procedimientos a nivel de toda la organización que indiquen qué debe hacerse en caso de estar frente a alguno de estos riesgos?	
¿Se le brinda capacitación en riesgos a todo el personal de la organización de acuerdo al rol que ocupan en la misma? En caso afirmativo: ¿En qué consiste y con qué periodicidad se realiza?	
¿Qué beneficios considera que tiene la empresa al administrar correctamente los riesgos a los cuales se enfrenta?	
¿Manejan los riesgos sólo como amenazas o debilidades, o también como oportunidades o fortalezas?	
¿En esta organización se consideran los criterios establecidos por el documento de Administración de Riesgos conocido como E.R.M.?	
<u>En caso de contar con un proceso formal de Administración de Riesgos basados en E.R.M.:</u>	
¿En qué consiste?	
¿Cómo surgió la necesidad de implementar el E.R.M.? ¿Comenzaron por algún área en particular? ¿Cuál?	
<u>En caso de no contar con el mismo:</u>	
Motivos	
¿Auditoría Interna ha sugerido la aplicación de E.R.M. en la organización?	
¿Qué opina de la situación de la Gestión de Riesgos en Uruguay?	

**ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (E.R.M.) Y AUDITORÍA INTERNA**

¿Cómo evalúa Auditoría Interna los procesos de gestión de riesgos y de control? ¿Con qué periodicidad?	
¿Qué grado de involucramiento tiene auditoría interna en la evaluación de los riesgos de la empresa?	
¿Qué rol cumple la Auditoría Interna en la Administración de Riesgos? ¿Qué responsabilidad tiene en la misma?	
¿Los informes de Auditoría Interna tienen referencia a riesgos? Por ejemplo, ¿se clasifican las debilidades de auditoría	

en función de los riesgos de la empresa? ¿Se las categoriza por importancia?	
¿Según su experiencia, qué puntos considera que tienen en común la Auditoría Interna y la Administración de Riesgos?	
¿Se encuentran familiarizados con el concepto de Gobierno Corporativo?	
¿Qué relación considera que hay entre el Gobierno Corporativo, la Auditoría Interna y la Administración de Riesgos?	
¿Cómo ha implementado la organización las políticas de Gobierno Corporativo? ¿Cuáles son actualmente las acciones en ese sentido?	
¿Cómo se integra el Comité de Auditoría? (cargos que ocupan dentro de la organización)	
¿Las reuniones de este Comité con qué frecuencia se realizan? ¿Y con el Directorio?	

## CAPÍTULO 8 – BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alfara, Eulogio J. (2008) “*Auditoría Interna y Gobierno Corporativo*”
- ✓ Banco Central del Uruguay. <http://www.bcu.gub.uy/>
- ✓ Barros, Graciela (2005) “*AUDITORIA INTERNA EN EL ESTADO*”
- ✓ Campoverde Vélez, Félix – “*Monografía: Administración de Riesgos Empresariales*”
- ✓ Cassinelli Muñoz, Horacio (2002) “*Derecho Público. Versión de las Clases de derecho público dictadas en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.*”
- ✓ Cátedra de Control Interno de la Facultad de Ciencias Económicas.  
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material.htm> (Fecha de la última consulta: 15 de diciembre de 2010).
  - a) “*Documento E.R.M.*”
  - b) “*Informe COSO*”
- ✓ Cátedra de Dirección de las Empresas Públicas de la Facultad de Ciencias Económicas,  
 “*Las Empresas Públicas como factor de Desarrollo Productivo Nacional*”  
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catdirorgpub/materiales.html> (Fecha de la última consulta: 15 de enero de 2011)
- ✓ Cueva Gallardo, Juan Pablo - *XIX Congreso Español de Gerencia de Riesgos y Seguros (27 y 28 de mayo 2008)* “*La Gerencia de riesgos en tiempos de turbulencias financieras - Enterprise Risk Management (E.R.M.)*”  
[http://www.agers.es/pdf/estudios/XIX\\_CONGRESO\\_DE\\_AGERS\\_ENTERPRISE\\_RISK\\_MANAGEMENT.pdf](http://www.agers.es/pdf/estudios/XIX_CONGRESO_DE_AGERS_ENTERPRISE_RISK_MANAGEMENT.pdf) (Fecha de la última consulta: 10 de noviembre de 2010)
- ✓ Díaz Durán, Mario E. “*Monografía: La información contable en las Pymes uruguayas*”  
<http://www.monografias.com/trabajos15/pymes-uruguay/pymes-uruguay.shtml> (Fecha de la última consulta: 27 de febrero de 2011)
- ✓ Encuentro de Mejores Prácticas y Tendencias para Contadores Públicos, Universidad de Palermo (Bs.As. 5 y 6 de agosto de 2010) “*Auditoría Interna como aporte de valor para la Organización*” [www.palermo.edu/economicas/contadores/temario.html](http://www.palermo.edu/economicas/contadores/temario.html) (Fecha de la última consulta: 13 de octubre de 2010)

- ✓ Ernst & Young “*Los 10 principales riesgos empresariales en 2009*”  
<http://www.ey.com/ES/es/Services/Advisory/Los-10-principales-riesgos-empresariales-en-2009> (Fecha de la última consulta: 10 de febrero de 2011)
- ✓ Gonzalvo, Enrique - Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina - Nº 4 - Abril de 2003: Artículo “*El Comité de Auditoría*” <http://www.iaia.org.ar/Normaria/Normaria04.pdf> (Fecha de la última consulta: 10 de febrero de 2011).
- ✓ Gubba, Hugo; Gutfraind, Jorge; Montone, Luis; Rodríguez, Ruben Darío; Sauleda, Luis y Villarmarzo, Ricardo; (2007) “*AUDITORIA, Guía para su planificación y ejecución*”
- ✓ Instituto de Auditores Internos – V Jornadas Rioplatenses de Auditoría Interna (Setiembre 2009) “*Auditoría Interna como aporte de valor para la Organización*”
- ✓ Instituto de Auditores Internos (Setiembre 2004) “*Declaración de Posición: El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial*”  
([www.theI.I.A..org/download.cfm?file=93522](http://www.theI.I.A..org/download.cfm?file=93522)) (Fecha de la última consulta: 10 de febrero de 2011)
- ✓ Instituto de Auditores Internos, “*Resumen para el Comité de Auditoría: Normas de Auditoría Interna, ¿Para qué sirven?*” [www.theI.I.A..org/download.cfm?file=94870](http://www.theI.I.A..org/download.cfm?file=94870) (Fecha de la última consulta: 10 de febrero de 2011).
- ✓ Instituto Nacional de Estadística, [www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy) (Fecha de la última consulta: 25 de febrero de 2011)
- ✓ Instituto Uruguayo de Auditores Internos, Cr. Marcelo Di Bello, “*Auditoría Interna como socio estratégico de la Dirección*”  
[www.theI.I.A..org/chapters/index.cfm/view.download/fileid/.../263](http://www.theI.I.A..org/chapters/index.cfm/view.download/fileid/.../263) (Fecha de la última consulta: 27 de febrero de 2011)
- ✓ ITNOW “*Artículo: Valor agregado en Auditoría Interna*” <http://www.revistaitnow.com/-know-how/1578-valor-agregado-en-auditoria-interna> (Fecha de la última consulta: 27 de febrero de 2011)
- ✓ KPMG “*Administración de Riesgos Empresariales*”  
<http://www.kpmg.cl/aci/pdf/ERM.pdf> (Fecha de la última consulta: 16 de noviembre de 2010)

- ✓ Marengo, Erick y Carrera, Juan Carlos “Norma ISO 31000:2009 Gestión de Riesgos: principios y directrices” <http://www.slideshare.net/Uro26/iso-31000> (Fecha de la última consulta: 26 de febrero de 2011)
- ✓ Páginas web de las empresas entrevistadas.
- ✓ Petrella, Carlos y Joyanes Aguilar, Luis (Mayo 2007) “La problemática de las empresas públicas en el Uruguay. Aportes para el abordaje de cambios estructurales” <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/LasempresaspublicasdelUruguay.pdf> (Fecha de la última consulta: 14 de febrero de 2011)
- ✓ Price Waterhouse Coopers (Junio 2009) “El Rol de la Auditoría en tiempos difíciles” <http://www.pwc.com/uy/es/auditoria-interna/boletin/assets/bolaudint02.pdf> (Fecha de la última consulta: 14 de enero de 2011)
- ✓ Price Waterhouse Coopers (2009) “Una oportunidad para la transformación. Cómo puede la auditoría interna generar valor a su organización” <http://www.pwc.com/uy/es/auditoria-interna/boletin/assets/bolaudint.pdf> (Fecha de la última consulta: 30 de noviembre de 2010)
- ✓ Price Waterhouse Coopers (2006) “Gobierno Corporativo” [www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-gobiernocorporativo.pdf](http://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/ceo-gobiernocorporativo.pdf) (Fecha de la última consulta: 30 de noviembre de 2010)
- ✓ Ruano, Rafael “Coso II-E.R.M. y el Rol del Auditor interno” <http://www.scribd.com/doc/47538470/COSO-II-%E2%80%93-ERM-y-el-Papel-del-Auditor-Interno> (Fecha de la última consulta: 17 de noviembre de 2010)
- ✓ Sistemas de Calidad “Nueva norma ISO 31000:2009 para la gestión eficaz del riesgo” <http://www.sistemasdecalidad.com/novedades/nueva-norma-iso-310002009-para-la-gestion-eficaz-del-riesgo.html> (Fecha de la última consulta: 12 de diciembre de 2010).