

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO PLAN 1990

“GOBIERNO CORPORATIVO AUSTRALIANO Y MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AS/NZ 4360 E ISO 31000”



AUTORES

MARÍA MERCEDES RISSO
FLAVIA SILVESTRO

TUTORES

CR. LUIS SAULEDA
CR. DANIEL BARBIERI

MONTEVIDEO
URUGUAY
NOVIEMBRE 2011



PAGINA DE APROBACIÓN:

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: “Gobierno Corporativo Australiano y Modelo de Administración de Riesgos
AS/NZ 4360 e ISO 31000”

Autores: María Mercedes Risso Dreyer y Flavia Silvestro Rodao.

Tutores: Cr. Luis Sauleda y Cr. Daniel Barbieri.

Carrera: Contador Público – Plan 1990.

Cátedra: Control Interno y Organización de Sistemas Contables.

Puntaje.....

Tribunal:

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

El presente Proyecto de Grado no hubiera podido ser realizado sin el apoyo y colaboración de todas aquellas personas que nos brindaron su ayuda y amistad durante estos años de estudio.

Deseamos expresar nuestro especial agradecimiento a nuestros coordinadores, Cr. Daniel Barbieri y Cr. Luis Sauleda, por el tiempo que nos dedicaron. Y, a la Cra. Rosario Rodríguez por su guía, apoyo y consejos que enriquecieron el estudio realizado.

Por otro lado cabe mencionar a todas aquellas personas, instituciones y universidades, tanto australianas como neozelandesas, con las cuales nos comunicamos vía mail y nos proporcionaron valiosa información, así como al Sr. Jean Jacques du Plessis, autor del libro “Principles of Contemporary Corporate Governance” el cual fue nuestro referente para el análisis de Gobierno Corporativo Australiano.

Finalmente, pero no por ello menos importante, a nuestras familias y amigos que nos apoyaron no solo en poder realizar este trabajo, sino a lo largo de toda nuestra carrera universitaria.

ABSTRACT

Los problemas que actualmente nos plantea la realidad del contexto mundial, han llevado a las organizaciones a prestar especial atención a la gestión de sus riesgos, considerando que esto constituye un factor clave para el éxito del negocio. Siguiendo esa tendencia, a lo largo de los últimos años han surgido en todo el mundo diversos estándares nacionales e internacionales que procuran lograr un entendimiento global sobre la forma más eficaz de gestionar sus riesgos.

Es por esto que hemos decidido enfocar nuestro análisis principalmente en el modelo AS/NZ 4360 e ISO 31000 procurando presentar los conceptos y prácticas innovadoras para acercarnos a una de las concepciones más actualizadas en la materia, al ser éstos unos de los últimos modelos desarrollados.

Por otra parte, a partir de quiebras estrepitosas y sucesivos escándalos financieros, ocasionados por la negligente o dolosa actuación de los responsables de la administración de empresas con propiedad atomizada de gran porte, surge el concepto de Gobierno Corporativo. El mismo apareció hace algunas décadas en los países más desarrollados del oeste de Europa, Canadá, Estados Unidos y Australia, como consecuencia de la necesidad que tenían los accionistas de conocer el estado de su inversión. En consecuencia y bajo la presión de los organismos de regulación, se inició un proceso de transparentación y profesionalización en el gobierno de los negocios. Por eso consideramos relevante abordar en nuestro trabajo el tratamiento del Gobierno Corporativo australiano, por ser el enfoque más reciente.

A su vez, nos interesa analizar estos temas ya que en nuestro país, al haber sido poca la difusión de los mismos, son limitados los estudios realizados sobre éstos; así como inexistentes las empresas que aplican los estándares analizados.

Entendemos conveniente que desde el ámbito académico y profesional se aborde la tarea de difundir dichos estándares y se evalúe las ventajas de su aplicación en las empresas uruguayas.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 - Introducción	1
1.2 - Objetivo del trabajo	2
1.3 - Metodología de estudio	2
1.4 - Contenido del trabajo	3

CAPÍTULO II: GOBIERNO CORPORATIVO AUSTRALIANO Y NEO-ZELANDÉS.

2.1 Gobierno Corporativo Australiano	12
2.1.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo Australiano.....	12
2.1.1.1 Informes Bosch.....	14
2.1.1.2 Informes Hilmer	17
2.1.2 El Gobierno Corporativo Australiano en la actualidad	19
2.1.2.1 Reguladores del Gobierno Corporativo Australiano	24
2.1.2.1.1 La Bolsa de Valores de Australia (ASX)	26
2.1.2.1.2 La Comisión Australiana de Valores e Inversiones (ASIC).....	28
2.1.2.2 Relación entre el Gobierno Corporativo y la Teoría de Agencia	29
2.1.3 El futuro del Gobierno Corporativo Australiano.....	30
2.2 Gobierno Corporativo Neo-zelandés	33
2.3 Comparación entre el Gobierno Corporativo Australiano y el Neo-zelandés	38
2.4 Conclusión.....	39

CAPÍTULO III: MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AS/NZ 4360 E ISO 31000.

3.1 Administración de riesgos	41
3.1.1 Concepto de riesgo	42
3.1.2 Análisis de Riesgos.....	43
3.1.3 Estrategias de administración de riesgos	44
3.1.4 Ventajas de la administración de riesgos.....	45
3.2 Modelo AS/NZ 4360 de 2004	45

3.2.3 Estructura.....	47
3.2.3.1 Definiciones.....	47
3.2.3.2 Alcance y ámbito de aplicación.....	49
3.2.3.3 Requerimientos de administración de riesgos	49
3.2.3.4 Proceso de administración de riesgos.....	50
3.2.3.5 Documentación.....	74
3.2.3.6 Establecimiento de una efectiva administración de riesgos	75
3.3 ISO 31000.....	77
3.3.1 Estructura.....	78
3.3.1.1 Alcance y ámbito de aplicación.....	78
3.3.1.2 Términos y definiciones	79
3.3.1.3 Principios para la administración de riesgos	81
3.3.1.4 Marco integrado.....	82
3.4 Relaciones entre los principios de administración de riesgos, el marco y el proceso	84
3.5 Comparación del modelo AS/NZ 4360 con la ISO 31000	85
3.6 Conclusión.....	91

CAPÍTULO IV: COMPARACIÓN DE MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

4.1 Antecedentes.....	93
4.2 Modelos de Administración de riesgos	95
4.2.1 COSO	96
4.2.2 E.R.M: Administración de Riesgo Empresarial	97
4.2.3 IRMF: Marco de Administración Integrada del Riesgo	100
4.2.4 BS 31100: Código de Prácticas para la Gestión de Riesgos	102
4.3 Comparación entre los diferentes modelos.....	103
4.3.1 Diferentes conceptos de riesgo.....	103
4.3.2 Diferentes conceptos de Administración de Riesgos	104
4.3.3 Diferentes procesos de Administración de Riesgos	105
4.3.4 Otras Diferencias	114

**CAPÍTULO V: VINCULACIÓN DE CONTROL INTERNO, GOBIERNO
CORPORATIVO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

5.1 Vinculación entre Gobierno Corporativo y Control Interno	117
5.2 Vinculación entre Administración de Riesgo y Gobierno Corporativo	120
5.3 Vinculación entre Control Interno y Administración de Riesgo	123

CAPÍTULO VI: CASO DE APLICACIÓN: GECELCA.

6.1 Análisis de los principales hallazgos de la investigación realizada en el Trabajo Monográfico tomado como ejemplo para el caso práctico	126
--	-----

CAPITULO VII – CONCLUSIONES

7.1 Conclusiones generales	137
----------------------------------	-----

ANEXOS	141
---------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	144
---------------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 2.1 – Diferentes enfoques del Gobierno Corporativo	8
Figura 3.1 – Matriz de Riesgo	44
Figura 3.2- Proceso de administración de riesgos del Modelo AS/NZ 4360	53
Figura 3.3- Ejemplo de plantilla de identificación de riesgos, Anexo D de la Norma AS/NZ 4360:1999	61
Figura 3.4- Proceso de Tratamiento de Riesgos	70
Figura 3.5- Matriz que muestra la relación entre el nivel de riesgo y el costo de reducirlo	72
Figura 3.6- Componentes del proceso de Administración de riesgos	82
Figura 3.7- Relación entre los Principios, Marco Integrado y Proceso de Administración de Riesgos según la ISO 31000	85
Figura 3.8- Esquema de las diferencias entre los Modelos AS/NZ 4360 e ISO 31000	91
Figura 4.1 – Línea del Tiempo de los diferentes modelos de Administración de Riesgos	94
Figura 4.2 – Diferentes niveles de Riesgos	111
Figura 5.1 – Relación entre la Administración de Riesgos y el Gobierno Corporativo	121
Figura 5.2 – Relación entre la Administración de Riesgos y el Gobierno Corporativo basado en el modelo AS/NZ 4360	122
Figura 5.3 – Interrelación entre Gobierno Corporativo, Control Interno y Gestión de Riesgos	124
Figura 6.1: Matriz de GECELCA para los Riesgos.....	129

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.

1.1 Introducción.

En el contexto actual del mundo de los negocios, a partir de las sucesivas crisis económicas y financieras, resulta evidente que nadie está ajeno al riesgo empresarial, sin importar tamaño, tipo y composición de las organizaciones.

Los problemas actuales llevan a las organizaciones a prestar más atención a su gestión de riesgos, considerando la administración de los mismos como uno de los factores claves para el éxito.

Aunque la idea surgió en la segunda mitad del siglo XX, en los últimos años ha tomado un gran impulso de la mano de guías o estándares que han surgido en diferentes países y para diferentes entidades, todas con el objetivo de ayudar a administrar los riesgos que enfrenta una organización.

A nivel mundial existen diversos estándares, algunos enfocados a industrias o áreas específicas (en particular, el sector financiero o los sistemas de información), y aplicables en general a cualquier tipo de entidad, ya sea que tenga fin de lucro o no, sea pública o privada, etc.

Por otro lado el concepto de Gobierno Corporativo también comenzó tomar más fuerza a lo largo de los últimos años a causa de grandes colapsos corporativos que sucedieron en diferentes países. Es así que el Gobierno Corporativo se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión empresarial, habiéndose publicado diversos Códigos de buen gobierno con el fin fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, haciéndolos más transparentes, eficientes y democráticos. El buen gobierno de las sociedades se dirige hacia un modelo de gobierno corporativo con enfoque “stakeholders¹”, el cual amplía el propósito de la organización ya no sólo a la creación de riqueza para el accionista, sino para todos los grupos de interés de la empresa, pues las relaciones que estos mantienen con la misma pueden afectar a su éxito a largo plazo.

¹ Partes interesadas.

Por último, es importante destacar que la existencia de estándares de administración de riesgos, así como de buenas prácticas de gobierno corporativo, es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito de una entidad.

1.2 Objetivo del trabajo.

El objetivo del presente trabajo de investigación monográfica consiste en realizar un análisis sobre las prácticas de Gobierno Corporativo que utilizan como herramienta las empresas australianas, así como comparar dichas prácticas con las utilizadas por las empresas neo-zelandesas. Consideramos de gran importancia este análisis ya que Australia sufrió fuertes colapsos corporativos que llevaron a las empresas a tomar medidas radicales para el control de fraudes y malas gestiones.

Por otro lado, al ser el Gobierno Corporativo así como los procesos de Administración de Riesgos herramientas que están fuertemente vinculadas a la hora de mejorar la gestión y eficiencia de las empresas, siendo ambos factores claves para el éxito de las mismas, creemos necesario analizar el modelo de Administración de Riesgos AS/NZ 4360:2004, estándar aplicado actualmente para gestionar los riesgos de las empresas australianas y utilizando para ello un proceso que presenta diferencias con los procesos de Administración de Riesgos más conocidos en nuestro país, como son el COSO y el ERM, entre otros.

Asimismo, centramos nuestro análisis en la ISO 31000 ya que dada la importancia que la norma AS/NZ 4360 adquirió en Australia, la misma a través de una Norma ISO adquirió el nivel de estándar internacional, de manera de que su difusión es mayor y puede ser adoptada por empresas de diferentes partes del mundo.

1.3 Metodología de estudio.

Para alcanzar nuestro objetivo, en primer lugar, establecimos contacto con universidades de Australia y Nueva Zelanda; obteniendo de la mayor parte de ellas una positiva respuesta así como diversos materiales y accesos a sitios Web donde profundizar nuestra investigación.

Es importante destacar que en el Uruguay no existe demasiada información sobre el Gobierno Corporativo australiano ni acerca de sus estándares, los cuales son analizados

en nuestro trabajo. Por la escasa difusión de estas herramientas en nuestro país, que limitaron la posibilidad de acceder a un caso real de aplicación en nuestro ámbito, debimos recurrir al análisis de aplicación del modelo AS/NZ 4360 en una empresa extranjera.

Gracias a la información obtenida de las universidades, pudimos contactarnos con uno de los autores del libro “Principles of Contemporary Corporate Governance”, Jean Jaques du Plessis, libro que utilizamos como referencia en el análisis del tema Gobierno Corporativo australiano.

Asimismo, establecimos contacto con “Standards New Zealand”², organización que nos brindó el acceso gratuito a las normas analizadas por un cierto período de tiempo, un factor fundamental para realizar un análisis de las mismas.

Además, debemos mencionar que hemos consultado el trabajo monográfico para la obtención del Título de Contador Público “Administración de Riesgos - una visión global y moderna” realizado por Gastón Bueno, Cecilia Correa y Juan Ignacio Echeverry, el cual si bien realiza un análisis general de los modelos de administración de riesgos, fue de gran utilidad para nuestro estudio.

Por otro lado, recurrimos a la recopilación de datos a través de Internet, libros, documentos y revistas de investigaciones.

Finalmente, dado que en nuestro país no existen empresas que apliquen los modelos analizados, para plantear un caso práctico de aplicación, debimos recurrir al análisis del caso de la empresa colombiana GECELCA³.

1.4 Contenido del trabajo

El presente trabajo de investigación monográfica se desarrolla en 7 capítulos. El contenido de cada uno de ellos es el siguiente:

- ✓ Capítulo 1: Introducción

² “Standards New Zealand nos ha permitido usar y hacer referencia al contenido de las Normas AS/NZ 4360:1995, AS/NZ 4360:1999; AS/NZ 4360:2004; AS/NZ ISO 31000:2010 bajo la licencia número 000831”

³ GECELCA es la empresa Generadora y Comercializadora de Energía del Caribe S.A. ESP, domiciliada actualmente en la ciudad de Barranquilla, departamento del Atlántico, Republica de Colombia.

En el primer capítulo, efectuamos una reseña de la importancia de los temas tratados en el trabajo monográfico, así como el objetivo, metodología de estudio y contenido del mismo.

✓ Capítulo 2: Gobierno Corporativo Australiano y Neo-zelandés

En el segundo capítulo, presentamos el Gobierno Corporativo Australiano detallando las principales situaciones que llevaron a las prácticas actuales, su situación actual y las perspectivas a futuro.

Luego desarrollamos las principales características del Gobierno Corporativo Neo-zelandés y sus diferencias con el Gobierno Corporativo Australiano.

✓ Capítulo 3: Modelo de Análisis de Riesgo AS/NZ 4360 e ISO 31000

El tercer capítulo trata sobre el progresivo aumento de la importancia de la aplicación de los procesos de Administración de Riesgos en las empresas.

Para ello centramos nuestro análisis en el Modelo AS/NZ 4360 y en la ISO 31000, finalizando con una comparación entre los mismos.

✓ Capítulo 4: Comparación de Modelos de Administración de riesgos.

En el cuarto capítulo analizamos los distintos modelos de Administración de Riesgos: COSO, ERM, IRMF y BS 31100.

Por último, realizamos una comparación entre éstos, el AS/NZ 4360 y la ISO 31000 enfocándonos en sus diferencias respecto a: diferentes conceptos de riesgo y administración de riesgos, sus diferentes procesos y otras diferencias relevantes.

✓ Capítulo 5: Vinculación de Control Interno, Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos.

En este capítulo analizamos las principales vinculaciones entre los mismos.

✓ Capítulo 6: Caso de aplicación: GECELCA.

En el sexto capítulo exponemos un caso de aplicación del modelo AS/NZ 4360.

Se analiza la aplicación de dicho modelo a la empresa GECELCA, la cual se dedica a generar y comercializar energía en Colombia.

✓ Capítulo 7: Conclusiones.

En el último capítulo, presentamos los principales hallazgos y conclusiones de nuestra investigación.

CAPÍTULO II: GOBIERNO CORPORATIVO AUSTRALIANO Y NEO-ZELANDÉS.

El gobierno corporativo se ha convertido en los últimos años en un indicador clave de la buena gestión y responsabilidad social empresarial. Su importancia ha aumentado a raíz de los escándalos financieros acaecidos en los últimos años que han puesto en entredicho su efectividad y, en especial, la del Consejo de Administración, como órgano de supervisión y control, lo que ha llevado a una pérdida de confianza en los mercados financieros. Ante esta situación se han publicado diversos Códigos de buen gobierno entendidos como un conjunto de recomendaciones acerca de la apropiada estructura de los órganos de gobierno y del adecuado comportamiento de sus miembros.

A raíz de las crisis de Enrom, World.com, Andersen⁴ y otros, salieron a la luz irregularidades, ausencia de transparencia en la información, colusión entre directivos, empleados, entes de control internos y externos. Estructuras bien imaginadas y tergiversadas pasaron desapercibidas por entes de control gubernamental, por sus dueños o accionistas, por sus acreedores y por las partes relacionadas en general, engañados por la “contabilidad creativa” que todos hemos conocido.

A causa de los grandes problemas en estas organizaciones empresariales de diferentes características y objetivos, en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, se establecieron nuevas metodologías para lograr mayores compromisos de parte de toda la organización, desde su Junta Directiva, su alta Gerencia y todos los niveles administrativos, operativos y financieros, enmarcadas en un sistema interno de

⁴ Caso Enrom: esta empresa se dedicaba a la producción y distribución de gas, petróleo y otras materias primas de energía, siendo una de las más importantes de Estados Unidos, hasta finales de 2001, cuando se descubrió que los administradores de la misma “inflaron” de manera artificial las ventas y ganancias, para así mostrar un aumento en el precio de la acción, escondiendo las verdaderas pérdidas. Además éstos anticipaban el alza de las acciones, las compraban y después las vendían, trayendo grandes beneficios económicos para dichas personas.

El fraude fue por un monto aproximado de 29 mil millones de dólares, lo que trajo como consecuencias: la bancarrota de la empresa, 4.000 personas sin empleo, pérdidas para miles de accionistas y un aumento en la supervisión.

Enrom en complicidad con la firma de auditores Arthur Andersen, lograron modificar los estados financieros auditados. También, no respetaron la norma de independencia, ya que a Andersen le pagaron 27 millones de dólares por consultoría y 25 millones de dólares por auditoría.

Caso World.com: esta compañía telefónica de larga distancia, que era considerada la más grande de Estados Unidos, sobreestimó sus ingresos en casi mil millones de dólares.

Las principales consecuencias de este fraude fueron: la bancarrota de la compañía, el valor de la acción pasó de 59,04 dólares a 0,83 dólares, 12.700 personas quedaron sin empleo, caída de 4,6% del indicador Dow Jones y cargos criminales a los principales funcionarios.

adecuadas directrices para lograr transparencia, objetividad y equidad hacia sus dueños, accionistas o socios, denominado “Gobierno Corporativo”.

Actualmente, existe un amplio programa de difusión del concepto de gobierno corporativo en el mundo, promovido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (en adelante OCDE) y el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, cuyo programa incluye la celebración de mesas redondas por regiones geográficas.

Es tan importante el gobierno corporativo como un desempeño financiero eficiente. Se dice que alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen gobierno corporativo, ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior, el gobierno corporativo, lejos de ser una moda, se considera un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

Algo a tener en cuenta acerca del concepto de gobierno corporativo es que no existe una definición específica en cuanto a lo que éste significa. Usualmente, se habla del gobierno corporativo como un término indefinible, algo como el amor y la felicidad, de los cuales es esencial conocer la naturaleza ya que estas palabras no nos proveen una imagen fiel.

Sin embargo, el gobierno corporativo puede ser definido como:

“el proceso de control de gestión y equilibrio de los intereses de todos los stakeholders (incluyendo los gobiernos y comunidades locales) que pueden ser afectados por la conducta de la corporación con el fin de garantizar un comportamiento responsable, y para alcanzar el nivel máximo de eficiencia y rentabilidad de una empresa”⁵.

Por lo tanto, los componentes más importantes de esta definición de gobierno corporativo son:

- es un proceso de control de gestión;
- toma en cuenta los intereses de los stakeholders internos y otras partes que pueden verse afectadas por la conducta de la corporación;
- garantiza un comportamiento responsable de las empresas; y

⁵ Jean Jacques du Plessis, James McConvill, Mirko Bagaric, “Principles of Contemporary Corporate Governance”, Universidad de Cambridge (2005).

- tiene el objetivo final de lograr el nivel máximo de eficiencia y rentabilidad de una empresa.

Podemos decir que el gobierno corporativo socialmente responsable busca la satisfacción no sólo de los accionistas, sino de los grupos de interés, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes. Su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial. Esta perspectiva es también compartida por la OCDE (2004) al definir el gobierno corporativo como un conjunto de relaciones entre la dirección, su consejo de administración, sus accionistas y otros grupos de interés.

Existen definiciones con diferentes enfoques, considerando “Shareholders”⁶ o “Stakeholders”⁷.

El enfoque “Shareholders”, aporta una visión reducida del gobierno corporativo donde su objetivo último es cubrir las expectativas de los accionistas de la empresa y, en contraposición, el enfoque “Stakeholders”, aporta una visión ampliada que busca ser un instrumento para cubrir las necesidades de todos los stakeholders de la empresa. Estos enfoques de gobierno corporativo, están íntimamente relacionados a la asunción de responsabilidades sociales por parte de la empresa, es decir, al concepto de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE). Lo que sí es común a todas las definiciones es que, en torno al gobierno corporativo, existe un mismo objetivo de solucionar el problema de separación entre propiedad y control, a través de unos mecanismos de gobernabilidad o control.

Finalmente, en la actualidad se está reclamando un modelo de gestión empresarial que tome en consideración las implicaciones sociales y medioambientales de sus actuaciones, así como también los intereses de diferentes grupos de interés. El buen gobierno de las sociedades se ha de dirigir hacia el modelo de gobierno stakeholders. El modelo de empresa tradicional donde el objetivo estratégico último era la creación de valor para el accionista está siendo sustituido por el modelo socioeconómico que pone de manifiesto la importancia de la RSE, según el cual, el objetivo último de la empresa es crear valor para la sociedad en su conjunto y, en especial, para sus stakeholders.

⁶ Accionistas.

⁷ Partes interesadas.

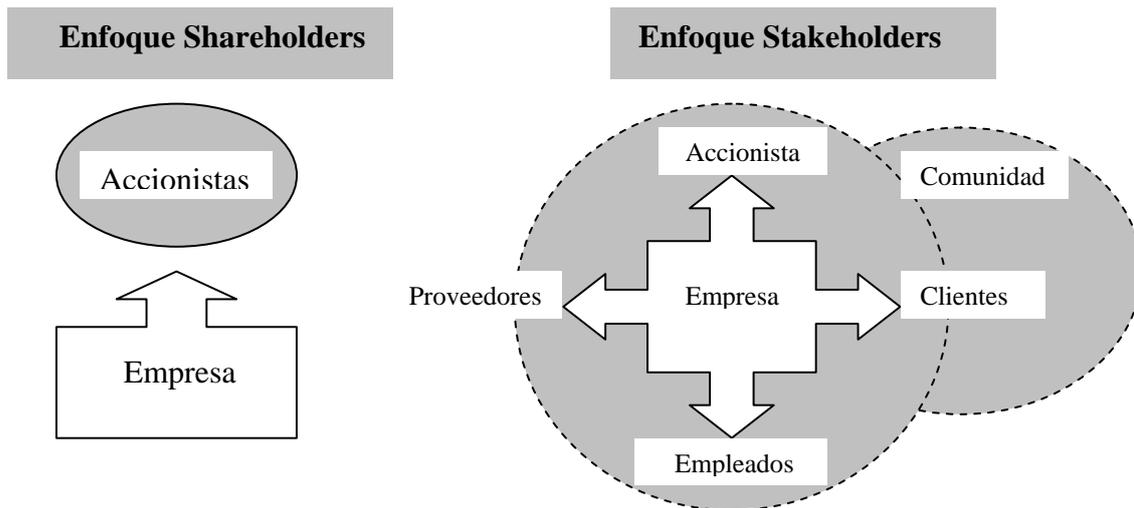


Figura 2.1 – Diferentes enfoques del Gobierno Corporativo.

Ante la diversidad de definiciones de gobierno corporativo, a nuestro entender el enfoque más adecuado del mismo es el llamado “enfoque inclusivo” (en el cual se ven a todos los stakeholders como parte del Gobierno Corporativo). El Gobierno Corporativo involucra formas de control de gestión, equilibra los intereses de todos los grupos de interés internos y otras partes que pueden verse afectadas por la conducta de la corporación, con el fin de garantizar un comportamiento responsable y alcanzar el nivel máximo de eficiencia y rentabilidad de la empresa. Consideramos que existen beneficios económicos reales a causa de ejercer buenas prácticas de gobierno corporativo, ya que los administradores pueden añadir valor a los accionistas y los inversores están dispuestos a pagar una prima por las inversiones en empresas que siguen buenas prácticas de gobierno corporativo.

La evidencia más conocida de la importancia de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo proviene de la OCDE “Principios de Gobierno Corporativo” (Abril 2004). La OCDE descubrió que el gobierno corporativo es un elemento clave en la mejora de la eficiencia económica y el crecimiento, así como para aumentar la confianza de los inversores. Asimismo, observó que los países pueden aprovechar las ventajas del mercado global y atraer a largo plazo capital “paciente”; para eso, los acuerdos de gobierno corporativo deben ser creíbles, adhiriéndose a los principios internacionalmente aceptados. Incluso, si las empresas no fueran dependientes de fuentes extranjeras de capital, la adhesión a las buenas prácticas de gobierno corporativo

ayudaría a mejorar la confianza de los inversionistas nacionales, reducir el costo de capital, entender el buen funcionamiento de los mercados financieros, y, finalmente, inducir a fuentes más estables de financiación. Las empresas con un historial de buen gobierno corporativo a menudo son capaces de pedir prestado cantidades más importantes y en condiciones más favorables que las que tienen antecedentes pobres o que operan en mercados no transparentes.

La OCDE es una Organización internacional creada en 1960 con base en Francia, que agrupa a los países más industrializados de economía del mercado. Los países miembros son 30, entre ellos se encuentran USA, Canadá, México, Australia, Japón, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España. Tiene como objetivo promover las políticas destinadas a lograr el mayor crecimiento sostenible posible de la economía y del empleo, y a aumentar el nivel de vida en los países miembros, manteniendo la estabilidad financiera y contribuyendo así al desarrollo de la economía mundial; a contribuir a una sana expansión económica tanto en los Estados miembros como en los no-miembros en vías de desarrollo económico; y a contribuir a la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria, de acuerdo con las obligaciones internacionales.

En 1999, la OCDE publicó sus principios de gobierno corporativo con el objetivo de brindar una base para que varios países comenzaran a crear sus normas referentes a este tema. Desde entonces, se han convertido en referencia para responsables políticos, inversores, empresas y otras partes interesadas de todo el mundo. Han anticipado la agenda del gobierno corporativo, proporcionando una orientación específica para la puesta en marcha de iniciativas de carácter legislativo y reglamentario tanto en países miembros de la OCDE como en otros no-miembros. El Foro sobre Estabilidad Financiera ha calificado los Principios como una de las 12 normas fundamentales para garantizar sistemas financieros sanos.

En 2004, los Principios fueron objeto de una profunda revisión con el fin de adaptarlos a los últimos acontecimientos y experiencias vividas en los países miembros y no-miembros de la OCDE.

A través de la misma, los países miembros intercambian información y armonizan políticas con el fin de maximizar su crecimiento económico y asistir a su desarrollo. Es el mayor productor mundial de publicaciones en economía y asuntos sociales.

Los Principios son un instrumento que ofrece normas no vinculantes y buenas prácticas, así como una guía para su implantación susceptible de ser adaptada a las circunstancias particulares de cada país o región. La OCDE ofrece un forum para el continuo diálogo e intercambio de experiencias entre países miembros y no-miembros. Para mantenerse al tanto en un entorno en constante cambio, la OCDE llevará a cabo un estrecho seguimiento de la evolución en el ámbito del gobierno corporativo, identificando tendencias y buscando soluciones a los nuevos desafíos.

Es posible que estos no consigan erradicar la actividad delictiva, pero sí la dificultará a medida que las normas y los reglamentos se adopten con arreglo a los Principios.

Los Principios pretenden identificar objetivos y plantear diversos medios para alcanzarlos. Su propósito es servir como punto de referencia. Representan una base común que los países miembros de la OCDE consideran esencial para el desarrollo de buenas prácticas de gobierno. Pretenden ser concisas, comprensibles y accesibles a la comunidad internacional. Su finalidad no es la de sustituir a las iniciativas gubernamentales o del sector privado destinadas a desarrollar una lista más detallada de “buenas prácticas” en el ámbito del gobierno corporativo. Los Principios se centran en los problemas de gobierno que se generan por la separación entre propiedad y control. No obstante, no se trata de una cuestión exclusivamente circunscrita a las relaciones entre los accionistas y el cuerpo directivo, aunque éstas, de hecho, sean el elemento central.

Los Principios fundamentales de la OCDE⁸ son los siguientes:

- Los derechos de los accionistas.
- Tratamiento equitativo de los accionistas.
- La función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades.
- Comunicación y transparencia informativa.
- Las responsabilidades del consejo.

El primer Principio (Los derechos de los accionistas) busca despertar el interés de los acreedores y accionistas, se deben reconocer los derechos de los accionistas al igual que la importancia y los derechos que tienen los demás stakeholders. El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas. A la vista de la realidad, y de la complejidad que reviste la gestión de una sociedad dentro de mercados que evolucionan rápidamente y en los que se producen

⁸ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE <<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>>

cambios constantes, no se espera de los accionistas que asuman ninguna responsabilidad en el ámbito de la gestión de las actividades de la sociedad. La responsabilidad en relación con la estrategia y las operaciones de la empresa se deja, por lo general, en manos del Consejo, quien selecciona, motiva y, en su caso, revoca a los miembros del cuerpo directivo.

El derecho de los accionistas a influir en la sociedad se centra en determinadas cuestiones fundamentales, como la elección de los miembros del Consejo u otras formas de influir en la composición del mismo, los cambios en los estatutos de la sociedad, la aprobación de transacciones extraordinarias y otras cuestiones básicas que se establecen en el Derecho de sociedades y en los estatutos internos de la compañía.

Dentro de estos derechos se encuentran: asegurarse métodos para registrar su propiedad; ceder o transferir acciones; obtener información relevante y sustantiva sobre la sociedad de forma puntual y periódica; participar y votar en las juntas generales de accionistas; elegir y revocar a los miembros del Consejo; y participar en los beneficios de la sociedad. Así, como tener derecho a participar en las decisiones que impliquen cambios fundamentales en la sociedad. Por lo tanto, las organizaciones deben respetar los derechos de los accionistas y ayudarles a ejercerlos. La comunicación efectiva de información inteligible y accesible es un elemento esencial de tal ayuda, así como animar a los accionistas a la participación.

El segundo Principio, tratamiento equitativo de los accionistas, busca la confianza de los inversores en que el capital que aportan será protegido frente a un posible uso o apropiación indebida por parte de los directivos de la sociedad, los miembros del Consejo o los accionistas con poder de control; es un factor importante dentro de los mercados de capital.

Todos los accionistas de una misma categoría deben gozar de un tratamiento igualitario. El tercer Principio, función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades, da a conocer que el Gobierno Corporativo centra su atención, principalmente, en los accionistas; y una vez que los ha analizado, se enfoca en los acreedores, ya que estos son los que proporcionan recursos financieros. Lo que trae como consecuencia que este tipo de stakeholders tenga un interés común en el desempeño operacional y financiero de la organización y la influencia directa que sobre el desempeño ejerce el proceso de Gobierno Corporativo. Las organizaciones deben

reconocer que tienen obligaciones legales y de otra naturaleza con todos sus grupos de interés.

El cuarto Principio, comunicación y transparencia informativa, hace referencia a que la Junta directiva de la organización debe satisfacer las necesidades de información de los propietarios, de la Revisión Fiscal, de los Consejos de administración, del Estado, del público en general y de los demás stakeholders que así lo requieran, además de que la información suministrada debe ser oportuna y fidedigna. Debe tener conocimientos y habilidades que le permitan entender los aspectos del negocio y la capacidad de revisar y cuestionar el desempeño de la Dirección. Su tamaño, composición (propietarios, independientes, ejecutivos) y roles (Presidente/Director General) son aspectos críticos.

Mientras que el último Principio, las responsabilidades del Consejo, se relaciona con la transparencia y la responsabilidad con que el Consejo aplica las diferentes practicas de gobierno corporativo y las practicas de negocios relativas al país, respetando la legislación local y los derechos de los accionistas y de los stakeholders en general, para lograr armonía y buenos resultados financieros y contables.

Asimismo, la OCDE incluye, entre los aspectos de buen Gobierno Corporativo, elementos tales como: la honradez, confianza e integridad, transparencia, orientación a resultados, responsabilidad, rendimiento de cuentas, respeto mutuo y compromiso con la organización.

La OCDE y el Banco Mundial, a través de la Corporación Financiera Internacional, han establecido un amplio programa de difusión del concepto de Gobierno Corporativo en el mundo y recomiendan a los países su incorporación en el manejo de los negocios y las finanzas internacionales.

2.1 Gobierno Corporativo Australiano.

2.1.1 Antecedentes del Gobierno Corporativo Australiano.

Los excesos de los años 80 fueron ampliamente destacados en reportes de Gobierno Corporativo a principios de los años 90⁹. Conocer un poco acerca de los mismos es esencial para entender y explicar muchas de las disposiciones establecidas en la Ley de

⁹ Frederick G Hilmer, “Strictly Boardroom: Improving Governance to Enhance Company Performance”, Melbourne, Business Library (1993), 1 y 4.

Sociedades Australiana y para apreciar percepciones predominantes en relación al Gobierno Corporativo en Australia.

En referencia a los abusos de los años 80, se legisló con el objetivo de tratar las consecuencias negativas de éstos y mejorar los estándares de Gobierno Corporativo en Australia.

Colapsos corporativos espectaculares como HIH¹⁰, Harris Scarfe, One.Tel, Pasmenco, Centaur and Ansett, dejaron en evidencia que la existencia de “legislación voluminosa” no necesariamente previene los colapsos corporativos y que fue un error confiar en programas de simplificación de ley corporativa o de reforma de ley corporativa económica para dar respuestas a los excesos de los años 80¹¹. También es inútil que los gobiernos actúen constantemente basándose “ad hoc” (es decir, establecer una comisión especial o diseñada especialmente para un fin) para enfrentarse a problemas específicos. Esto hace que la ley sea compleja a la hora de su ejecución, pudiéndose observar esta complejidad en disposiciones de la Ley de Sociedades del 2001 relacionadas a las tareas y responsabilidades de los directores, y las soluciones disponibles para cuando estas no se cumplen. La Ley de Sociedades del 2001 ha establecido en ella una red legislativa cuidadosamente tejida que puede capturar hasta al pez más pequeño, lo que no significa que sea más infalible que otras leyes de sociedades como las de Nueva Zelanda o Canadá.

A finales de los 90, el Gobierno Corporativo en Australia casi fue considerado como una carga innecesaria para los negocios australianos. Se culpó a las estrictas normas de gobierno corporativo por el mal rendimiento de las compañías australianas. David Knott, en ese momento presidente de la Comisión Australiana de Valores e Inversiones (en delante ASIC), captura claramente el humor predominante a finales de los 90: “Los directores empezaron a cuestionarse la relevancia del gobierno corporativo. El gobierno corporativo se volvió formal e incluso ritualista. Perdió impulso como un efectivo programa para manejar riesgos corporativos. Probablemente pagamos un precio por ello”¹². Pero a comienzos del año 2000 el gobierno corporativo estuvo otra vez en las

¹⁰ ANEXO I de la Tesis.

¹¹ Informe Owen, <<http://www.hihroyalcom.gov.au/finalreport/index.htm>>

¹² David Knott, “Protecting the Investor: The Regulator and audit”, 15 de mayo 2002, <http://www.asic.gov.au/asic/asic_pub.nsf> 4.

primeras planas de los diarios, y, lo que es más importante, en las mentes de la mayoría de los directores en Australia¹³.

Los colapsos corporativos en Australia entre el 2000 y 2003 dieron abrupto fin a la autocomplacencia que había predominado acerca del gobierno corporativo australiano después de muchos años de crecimiento sostenido y de la brillante supervivencia de Australia a la crisis económica asiática.¹⁴ Se buscaron soluciones para el mal gobierno corporativo en varios frentes: códigos de prácticas, descalificación de auditores, el rol y las funciones del auditor, comités de auditoría, directores independientes y directores no ejecutivos.

Muchos de estos mecanismos para refrenar el mal Gobierno Corporativo fueron implementados entre el 2000 y 2004, con el Programa de Reforma Económica del Derecho de Sociedades 9 (en adelante CLERP 9) siendo, probablemente, el mejor ejemplo. El mismo tuvo el objetivo de restaurar la confianza en la profesión contable y mejorar los reportes financieros, protegiendo a aquellos que reportan contravenciones de la Ley de Sociedades del 2001.

En junio de 1990 el Grupo de Trabajo presidido por Henry Bosch (ex presidente de la Comisión de Valores y Empresas Nacionales), publicó un documento sobre "Prácticas Corporativas y de Conducta", que fue ampliamente debatido antes de que este primer informe fuera publicado en 1991 bajo el mismo título.¹⁵

2.1.1.1 Informes Bosch.

A menudo se hace referencia al “Informe de Bosch”, pero en realidad habían tres informes Bosch: el original de 1991, y dos exámenes del Informe de 1991, el de 1993 y el de 1995 (con una reimpresión en 1996). A pesar de que el tema "Prácticas Corporativas y de Conducta" o gobierno corporativo es ahora más conocido, los tres informes difieren mucho en los detalles y podrían dar lugar a confusión si el año en particular del informe no se menciona. Nos referiremos al original Informe Bosch como

¹³ David Knott, “Corporate Governance: The 1980s Revisited?”, 23 de agosto 2001, <http://www.asic.gov.au/asic/asic_pub.nsf> 3-4.

¹⁴ Knott, arriba n 118, 11.

¹⁵ Business Council of Australia, “Corporate Practices and Conduct”, Melbourne, Information Australia (1991)

el Informe Bosch (1991) y el de 1993 y 1995 son comentarios de dicho informe respectivamente, el Informe Bosch (1993)¹⁶ y el Informe Bosch (1995)¹⁷.

En el informe Bosch de 1991 se realizaron los siguientes aportes y recomendaciones:

- los informes anuales de todas las empresas públicas deben incluir una declaración de los directores que la compañía apoya y ha adherido a los principios establecidos en el “Libro Prácticas y Conducta Corporativa”;
- cualquier desviación de los principios establecidos en el libro Prácticas y Conducta Corporativa debería ser revelada y justificada, en otras palabras, es uno de los primeros informes de gobierno corporativo que se basa en el principio de "si no, ¿por qué no?" o “cumplir o explicar”;
- identificación de las funciones más importantes de la Junta;
- los roles de presidente y director ejecutivo deben ser separados;
- el directorio de cada empresa pública deberá designar a un Comité de auditoría con al menos una mayoría de directores no ejecutivos;
- identificación de las principales funciones de los comités de auditoría;
- sin hacer excesivo hincapié en la función de supervisión de los directores no ejecutivos, reconoce que deben tener una opinión independiente de las deliberaciones de la Junta y ayudar a la Junta a proveer a la empresa un liderazgo efectivo;
- reconoció la importancia de la independencia de los directores no ejecutivos;
- sugirió que "es una garantía útil para nombrar en la Junta al menos dos directores que no tienen asociación profesional o personal con la empresa (independientes)";
- recomendó que el auditor de la empresa debe asistir a las reuniones de la junta o comité de auditoría en las que las cuentas legales y los informes de directores son aprobados para su emisión, y debe tener derecho de acceso a la misma;
- recomendó la elaboración, publicación y observación de los Códigos de Ética de la empresa;
- estableció las directrices para la conducta de los directores para ayudarles a llevar a cabo sus deberes y responsabilidades; y

¹⁶ Business Council of Australia, “Corporate Practices and Conduct”, Melbourne, Information Australia (2ª Ed, 1993)

¹⁷ Business Council of Australia, “Corporate Practices and Conduct”, Melbourne, Information Australia (3ª Ed, 1995)

- reconoció que los directores deben contar con el asesoramiento de expertos, particularmente en temas legales y asuntos financieros, para ayudarles a cumplir con sus obligaciones fiduciarias correctamente.

Por otro lado, del Informe Bosch de 1993 se destaca la definición de Gobierno Corporativo, como "el sistema por el cual las empresas están controladas" y un mensaje muy concreto, "la esencia de cualquier sistema de buen gobierno corporativo es permitir la libertad a los Directores de conducir sus empresas hacia delante, pero ejerciendo dicha libertad en un marco de efectiva responsabilidad".

Los siguientes aspectos podrían enumerarse como las diferencias fundamentales entre el Informe Bosch emitido en 1991 y el Informe Bosch emitido en 1993:

- las funciones de la Junta se explican con mayor detalle;
- existe una moderación de las expectativas en relación al informe de 1991 que todas las empresas públicas "deben cumplir con el manual de Prácticas y Conducta Corporativa". El Informe Bosch (1993) hace algunas recomendaciones sólo para empresas públicas enlistadas; otras, para empresas públicas y, en particular para las enlistadas en la Bolsa de valores de Australia y otros para empresas públicas de cierto tamaño;
- el papel de los directores no ejecutivos se ha ampliado en el Informe Bosch (1993). No sólo brindan un punto de vista independiente a las deliberaciones de la Junta y ayudan a la empresa a alcanzar un liderazgo efectivo, sino que ahora también fomentan la eficacia en todo momento de los Directores Ejecutivos y de los administradores, expandiendo sus cometidos;
- el papel de los directores independientes no ejecutivos se vuelve más relevante, sugiriéndose que preferentemente la mayoría de los mismos deberían ser independientes, no sólo de la gestión, sino de cualquier influencia externa que pudiera afectar a su capacidad de actuar en el interés de la compañía en su conjunto;
- destaca el concepto de independencia como "más probable cuando el Director" no tiene ninguna de las siguientes cinco afiliaciones con la empresa:
 - un accionista importante de la sociedad;
 - empleado con cualquier cargo ejecutivo de la compañía en los últimos años;
 - un asesor profesional de la empresa (ya sea personalmente o a través de su empresa);

- un importante proveedor o cliente de la empresa; o
- una relación contractual significativa con esa empresa que no sea con un director.
- o La influencia del Informe Cadbury del Reino Unido (1992) es claramente notable, por ejemplo en la sugerencia de que las juntas debieran incluir “suficientes directores que sean generalmente independientes en sus puntos de vista para tener un peso importante en el Consejo”.
- o Se recomienda que las empresas divulguen en sus Informes Anuales cualquier contrato relevante, al margen de miembros de la Junta, que los directores tienen con la compañía.
- o Se insta a que las empresas públicas nombren comités de compensación y comités de nominación;
- o Se describen los roles de tres tipos de directores, “directores ejecutivos”, “directores principales”, y “suplentes”;
- o Se incorporan dos capítulos nuevos relativos a “Contadores y Auditores”, y a “Los accionistas” claramente influenciados por el Informe Cadbury del Reino Unido (1992).

En cuanto al Informe Bosch de 1995, se considera que éste no introdujo cambios sustanciales en relación al Informe anterior.

Es interesante observar que de las nueve organizaciones que contribuyeron al Informe Bosch (1993), sólo seis permanecían en 1995: el Grupo de Inversiones australiano, la Bolsa de Valores de Australia Ltda., y la Asociación de Banqueros Internacionales y de Valores de Australia han desaparecido de la lista.

También es interesante observar que “el Informe Bosch” en la actualidad recibe escasa atención en la mayoría de los líderes en el Gobierno Corporativo y en los libros de Derecho corporativo de Australia.

Dicho esto, no hay duda de que los Informes Bosch fueron otro buen esfuerzo destinado a fomentar las buenas prácticas de gobierno corporativo en Australia y para mantener la gobernabilidad corporativa auto-regulada.

2.1.1.2 Informes Hilmer.

El Informe Hilmer tiene dos versiones, la de 1993 y la de 1998.

Algunos de los aspectos destacables de las recomendaciones en el Informe Hilmer (1993) son los siguientes:

- La Junta tiene la responsabilidad de:
 1. Esforzarse para garantizar que la gestión empresarial sea continua y eficaz para obtener un rendimiento superior a la media, teniendo en cuenta el riesgo;
 2. Definir claramente qué se entiende por sostenible, sobre el rendimiento promedio en su situación particular;
 3. Seguir los resultados obtenidos en términos de rendimiento;
 4. Definir sus funciones en cada una de las siguientes cinco áreas de manera que refleje la responsabilidad principal de establecer y supervisar los logros de los objetivos, los de rendimiento y la responsabilidad de la administración para formular propuestas y controlar su aplicación de manera que se refuerce la responsabilidad de la gestión:
 - nombramiento del director general y las cuestiones de recursos humanos;
 - estrategia y política;
 - presupuestación y planificación;
 - presentación de informes a los accionistas y el cumplimiento normativo; y
 - asegurar la eficacia propia;
 5. Considerar una serie de mecanismos para construir la cohesión de los no ejecutivos como un grupo;
 6. Prestar mayor atención a sus directores, reconociendo que los miembros eficaces de la Junta requieren de altos niveles de capacidad intelectual, experiencia, solidez de juicio e integridad;
 7. Considerar favorablemente los paquetes de remuneración con elementos de incentivo para la alta dirección.
- La Dirección tiene la responsabilidad de:
 1. Concentrarse en darle prioridad a la responsabilidad por el rendimiento de la Junta;
 2. Informar a la Junta sobre cuestiones en las que el ejecutivo tiene especiales y pertinentes conocimientos.
- El Presidente del Directorio tiene la responsabilidad de:

1. Asegurar el orden del día, el flujo de información, el tiempo dedicado y los procesos de la Junta para mantener con énfasis el rendimiento y a la vez sin perder de vista las responsabilidades.
 - Cada empresa debe tener un comité de auditoría integrado por directores no ejecutivos, el presidente de la comisión y la mayoría de sus miembros también independientes, en el sentido de no tener una relación comercial con la compañía que pueda interferir con su juicio.
 - El nombramiento de un auditor externo independiente y debidamente calificado es también una responsabilidad crítica del comité de auditoría y de la Junta.

Después de 1993, varios acontecimientos internacionales en el ámbito del Gobierno Corporativo tuvieron como resultado un segundo informe Hilmer en 1998. En relación con el informe de 1993 no se introdujeron cambios radicales. Un extracto de una publicación realizada por Frederick G Hilmer y Lex Donaldson sobre "La Falacia de la Independencia" se incluyó en el Apéndice 1 del Informe Hilmer (1998). En este artículo se deja claro que el verdadero reto para las Juntas no es la independencia, sino el rendimiento. Además, señala que la investigación ha dejado de apoyar la idea de que un gran número de directores independientes conduce a menos actos ilegales por parte de la corporación. Esta conclusión parece ser apoyada por varios colapsos corporativos en Australia y otras partes del mundo.

2.1.2 El Gobierno Corporativo Australiano en la actualidad.

Pese a sus buenas intenciones, los diferentes informes Bosch (1991, 1993 y 1995) y los diferentes Informes Hilmer (1993 y 1998), a favor de promover unos buenos principios de Gobierno Corporativo, no lograron los resultados esperados de ellos, como quedó de manifiesto a raíz de los casos judiciales que se ocupaban de la serie de colapsos de grandes empresas públicas australianas entre 2000 y 2003. Varias razones podrían darse para las malas prácticas de Gobierno Corporativo identificadas en los informes y los casos judiciales siguientes a estos colapsos: por ejemplo, la ausencia de un control vigoroso de si se ejercían buenas prácticas de Gobierno Corporativo, normas pobres de contabilidad, la falta de independencia de los auditores y la falta de protección legal para quienes denunciaban malas prácticas de gobierno corporativo.

Es probable que uno de los motivos que contribuyeron a permitir que prosperaran malas prácticas de Gobierno Corporativo fuera la propia autocomplacencia sobre el propio sistema.

En 1995 IFSA (Asociación de Investigación y Servicios Financieros como ahora se conoce), publicó una guía sobre buenas prácticas de Gobierno Corporativo para los administradores de inversiones con el título de “Gobierno Corporativo: Una guía para los gestores de inversión y una Declaración de Prácticas Corporativas Recomendadas”. La misma sufrió varios cambios hasta el año 2004, en el cual se lanzó su última versión (el Libro Azul IFSA).

Desde 1999, las Directrices de IFSA se han dividido en dos categorías.

En primer lugar, se dan algunas pautas específicamente para “gestores de fondos” con respecto a sus enfoques del gobierno corporativo, votación y otros temas propuestos por las empresas públicas en las que invierten. En segundo lugar, se dan directrices generales a las “corporaciones”. Se describen las consideradas normas de mejores prácticas de Gobierno Corporativo para las empresas en las que los clientes de su gestor de fondos han invertido.

Las diferentes directrices abordan temas relativos a:

- Comunicación de los gestores de fondos;
- Ámbito de aplicación de las votaciones;
- Política de Gobierno Corporativo y Procedimientos;
- Información a los clientes;
- Divulgación anual;
- Composición de la Junta de directores: las competencias;
- Composición de la Junta de directores: la independencia;
- Número de cargos directivos admisible;
- El Presidente debe ser un director independiente;
- Comités de Junta general;
- Comités claves de Juntas;
- Elección de directores;
- Nombramiento de directores no ejecutivos;
- Evaluación del desempeño;
- Participación de beneficios por directores no ejecutivos;
- Funciones respectivas de la Junta directiva y de gestión;

- Revelación de la política de remuneración de los ejecutivos y de la Junta;
- Reuniones de trabajo;
- Divulgación de información a los accionistas beneficiarios;
- Grandes cambios corporativos;
- Códigos de Ética de la empresa.

Por último, el Libro Azul IFSA sobre Gobierno Corporativo (Gobierno Corporativo: Una guía para los gestores de fondos y las Empresas)¹⁸ proporciona orientación para los gestores de fondos de IFSA, en cuanto a cómo pueden influir en las empresas que invierten para lograr y mantener que estas tengan estándares de mejores prácticas de gobierno corporativo, y, a su vez, explica que las directrices y normas del Libro Azul, si se siguen, proporcionan “beneficios positivos a todos los accionistas y a la economía en conjunto”.

El impulso de las recientes reformas de regulación de Gobierno Corporativo, tanto a nivel nacional como internacional (como la ley Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos, CLERP 9 y los Principios de Buen Gobierno Corporativo y Recomendaciones de Mejores Prácticas de Australian Stock Exchange; Bolsa de Valores Australiana (en adelante ASX)), han sido impulsados por una serie de colapsos corporativos y la necesidad percibida de restablecer la confianza en el mercado. Como resultado, los objetivos financieros se expresan como el factor que sustenta la regulación actual de Gobierno Corporativo. La mayoría de los informes contemporáneos de Gobierno Corporativo, las directrices, comentarios y paquetes legislativos, ponen un fuerte énfasis en el vínculo entre las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y el éxito dentro de la corporación y en toda la economía. Por ejemplo, los Principios de la OCDE de Gobierno Corporativo establecen que: “La presencia de un sistema de Gobierno Corporativo eficaz, dentro de una empresa individual y a través de la economía en su conjunto, ayuda a proporcionar un grado de confianza que es necesario para el buen funcionamiento de la economía. Como resultado, el costo de capital es menor y las empresas se animan a utilizar los recursos de manera más eficiente, de tal modo que sustentan el crecimiento”.¹⁹

¹⁸ “Investment and Financial services Association Limited (IFSA)”, Blue Book “ Corporate Governance: A Guide for Fund Managers and Corporations”, October 2004, <<http://www.ifsa.com.au>>

¹⁹ OCDE Principles of Corporate Governance (April 2004), <<http://www.oecd.org/dataoecd/47/50/4347646.pdf>> 11.

En Australia, fuentes importantes de la reciente reforma de la reglamentación de Gobierno Corporativo (el CLERP 9, las Recomendaciones de Mejores Prácticas de ASX y el recientemente revisado Libro Azul IFSA sobre Gobierno Corporativo) hacen hincapié en los objetivos financieros subyacentes de la regulación contemporánea del Gobierno Corporativo.

El CLERP 9, contiene la mayor parte de las reformas relacionadas con el Gobierno Corporativo, incluyendo el mejoramiento de las leyes de mandato relacionadas con la independencia del auditor, la información financiera, la remuneración de los ejecutivos, la divulgación continua y la participación del accionista. El CLERP 9 representó la novena etapa del Programa de Reforma del Derecho Económico de Gobierno Corporativo de Howard, que está fuertemente impulsada por objetivos económicos para la reforma de la ley. El Tesorero Peter Costello dijo: "El Proyecto de Ley continúa el trabajo del Programa de Reforma de la Ley Económica de Empresas del Gobierno, para modernizar la regulación de los negocios y fomentar una fuerte y vibrante economía y hacer progresar los principios de libertad de mercado, la protección del inversor y la divulgación de calidad de la información relevante para el mercado”.

Es importante destacar que las reformas en el CLERP 9 no fueron solo impulsadas por un objetivo financiero, sino que también trataron de mejorar y proteger los derechos de los accionistas, confirmando su posición como el stakeholder central y más importante de la empresa moderna.

Las Recomendaciones de Mejores Prácticas de ASX se expresan también para ser utilizadas para objetivos financieros. Al igual que CLERP 9, las Recomendaciones de Mejores Prácticas de ASX destacan la importancia de un buen Gobierno Corporativo para lograr una economía sólida y mantener la confianza del mercado. Dos declaraciones en las Recomendaciones de Mejores Prácticas de ASX ilustran este punto: “Buenas prácticas de gobierno son cada vez más importante en la determinación del costo del capital en un mercado global de capitales. Las empresas australianas deben estar equipadas para competir a nivel mundial y para mantener y promover la confianza de los inversores tanto en Australia como en el exterior”²⁰ y “las recomendaciones de buenas prácticas no son recetas, son directrices, diseñadas para producir un rendimiento, calidad o un resultado de integridad. Este documento no establece un único enfoque de

²⁰ Australian Stock Exchange (ASX), “Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations” (Marzo 2003),
<http://www.asx.com.au/about/13/AboutCorporateGovernance_AA3.shtm> 4.

Gobierno Corporativo. En cambio, establece aspiraciones de mejores prácticas para optimizar el rendimiento corporativo y la responsabilidad en los intereses de los accionistas y en la economía en general”.²¹

Por su parte, el Juez Owen²² expresó lo que entiende por el concepto de gobierno corporativo en Australia:

“El gobierno corporativo describe el marco de reglas, relaciones, sistemas y procesos dentro y mediante los cuales la autoridad es ejercida y controlada en las corporaciones. Entendida de esta manera, la expresión gobierno corporativo abarca no solo los modelos y sistemas, sino también las prácticas cuyo ejercicio y control de la autoridad se encuentran afectadas”.²³

Asimismo, manifiesta su disconformidad con la frase “Gobierno Corporativo” no por su contenido, sino por su mal uso, ya que esta frase podría adquirir un significado distinto dejando de lado su real importancia.

Además, señaló en el informe de la Comisión Real de HIH:

“Los buenos procesos de gobierno corporativo crean probablemente un entorno propicio para el éxito. Esto no quiere decir que aquéllos que cuentan con procesos de un buen gobierno tendrán una performance mejor o estarán inmunes a fracasos. El riesgo existe, en cierta medida, en el corazón de cualquier negocio. Estos son tomados en la búsqueda de recompensas. Ningún sistema de gobierno corporativo puede evitar que la empresa cometa errores, o actuar como una pantalla de las consecuencias de este error frente a los stakeholders.”²⁴

Los Principios de Gobierno Corporativo y las Recomendaciones de Mejores Prácticas de ASX dan también una definición del gobierno corporativo australiano:

“es el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y administradas. Este influye en la forma en que los objetivos de las compañías son establecidos y alcanzados, así como en la forma en que el riesgo es monitoreado y evaluado, y la performance es

²¹ Report of the HIH Royal Commission (Owen Report), (2003)
<<http://www.hihroyalcom.gov.au/finalreport/index.htm>>

²² Neville Owen es juez principal del Tribunal de Apelación de la Corte Suprema de Australia Occidental. Ha estado en la banca por más de 16 años y ha llevado a cabo los juicios y apelaciones en todas las áreas de las jurisdicciones civil y penal de la Corte. Tiene especial interés en gobierno corporativo, litigios comerciales y de insolvencia y ética empresarial. En abril de 2003, cumplió dos años integrando la Comisión Real sobre el colapso de la aseguradora HIH. Desde entonces ha realizado numerosas presentaciones en conferencias y seminarios sobre el tema de gobierno corporativo y la ética en los negocios en general.

²³ Report of the HIH Royal Commission (Owen Report), (2003)
<<http://www.hihroyalcom.gov.au/finalreport/index.htm>>

²⁴ Owen Report, arriba n 21.

optimizada. Una buena estructura de gobierno corporativo fomenta que las compañías creen valor (a través de emprendimientos, innovaciones, desarrollo y exploración) y provean responsabilidad y sistemas de control en proporción al riesgo involucrado”.²⁵

John Farrar ha llevado a cabo una tarea muy útil para clasificar las distintas fuentes de regulación de Gobierno Corporativo en Australia en: "ley dura", "ley suave" e "híbridos".²⁶ A pesar de que no proporciona una definición de cualquiera de estas categorías, se puede decir que la "ley dura" hace referencia a la ley tradicional, "ley suave" incluye fuentes voluntarias de normas de Gobierno Corporativo que las empresas tienen la libertad de adoptar o no, e “híbridos” son normas que están en algún lugar entre las dos clasificaciones anteriores: no son ni obligatorias ni puramente voluntarias.

2.1.2.1 Reguladores del Gobierno Corporativo Australiano.

De acuerdo con los Principios de la OCDE, que sea o no eficaz un marco reglamentario de Gobierno Corporativo depende de si los tres criterios siguientes se cumplen:

- La promoción de mercados transparentes y eficientes;
- La coherencia con la regla de los principios de la ley (es decir, la rendición de cuentas, la accesibilidad y la claridad); y
- Una articulación clara de la división de responsabilidades entre las distintas autoridades de supervisión, regulación y ejecución.

En nuestra opinión, el marco regulatorio de Australia para el gobierno corporativo satisface fácilmente los dos primeros criterios. La mayoría de los países desarrollados con democracias fuertes los realizan. Es por eso que Australia es considerada como un lugar atractivo para la inversión internacional y ha disfrutado de un largo período de fuerte crecimiento económico, mientras que los países de Asia (como Indonesia y Malasia), con marcos normativos que tradicionalmente no han sido consistentes con los principios democráticos del oeste, y, en general no permiten que los mercados operen libres de controles innecesarios, han luchado en la última década.

Creemos, sin embargo, que el tercer criterio de la OCDE pone de manifiesto una debilidad con el actual marco regulador de Australia con respecto al Gobierno

²⁵ Australian Stock Exchange (ASX), Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations (March 2003)

<http://www.asx.com.au/about/13/AboutCoporateGovernance_AA3.shtm#> 3.

²⁶ John H Farrar, “Corporate Governance and the Judges”(2003) 15.

Corporativo. Tanto ASIC como ASX tienen un papel fundamental en la regulación del Gobierno Corporativo, muchas veces debiendo actuar en forma complementaria (por ejemplo, qué papel, si existe, ASIC tiene en la aplicación de las Recomendaciones de Mejores Prácticas de ASX, y la información compartida entre el ASX y ASIC) que hace que sea importante para el gobierno corporativo que la relación entre ambos reguladores se exprese en forma pública, clara y por escrito.

Sin embargo, sus respectivas funciones están lejos de ser claras y hay una fricción entre el principal regulador de las empresas (ASIC) y el ASX. Como el Gobierno Corporativo contemporáneo madura más en una sofisticada zona de regulación de empresas, es crucial que los reguladores claves tengan una visión clara en cuanto a la forma en que contribuyen a las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las empresas australianas.

Consideramos que existe la posibilidad clara de superposición de las funciones de ASIC y el ASX en la regulación del Gobierno Corporativo, debido a la falta de orientación en cuanto a la relación entre los dos reguladores y que esto justifica la formalización de sus respectivas funciones. La actual ausencia de un acuerdo formal entre el ASIC y el ASX en relación a la regulación de gobierno corporativo inhibe el cumplimiento de un marco eficaz de reglamentación de gobierno corporativo en Australia.

Para asegurarse que Australia cumple el tercer criterio, y tiene un marco eficaz de reglamentación de gobierno corporativo, proponemos que un memorando oficial de entendimiento (en adelante MOU), que trata específicamente la regulación de gobierno corporativo, se negocie entre las ASX y ASIC.

Existe actualmente un MOU entre ASIC y ASX, sin embargo este se limita a reducir al mínimo la superposición y aumentar la cooperación en relación a la supervisión del mercado. Dada la importancia de un buen gobierno corporativo sería deseable un MOU más específico.

Tradicionalmente el rol de ASX ha sido limitado a la vigilancia y supervisión del mercado, junto a ASIC también teniendo alguna responsabilidad en esta área como parte de su rol general dentro de la Ley de Sociedades. Es por esto comprensible que cuando ASX y ASIC se unieron para desarrollar un MOU respecto a cómo estos dos reguladores cooperarían, la vigilancia y supervisión del mercado fue el foco. Pero ha habido mayores cambios en la dinámica del gobierno corporativo en Australia siendo llevado el gobierno corporativo a un nivel de regulación y el ASX (como regulador de

grandes compañías de Australia) ha tomado un rol activo en esta área emergente, principalmente a través de las recomendaciones de mejores prácticas.

Dentro de la creciente área de la regulación de gobierno corporativo, ASIC y ASX tienen roles claves como reguladores promoviendo y potenciando el uso de buenas prácticas de gobierno corporativo. El rol de cada regulador debe ser asumido en diferentes contextos lo cual puede producir ineficiencias, falta de transparencia y falta de confianza en el mercado. Consideramos que al igual que lo que sucede en la vigilancia del mercado, se necesita un MOU para el gobierno corporativo.

El MOU propuesto para gobierno corporativo se refiere principalmente a las actividades de las sociedades enlistadas, ya que la competencia de la ASX no se extiende más allá de dichas sociedades

2.1.2.1.1 La Bolsa de Valores de Australia (ASX).

El ASX tardó en seguir los ejemplos de otras bolsas en el mundo para desarrollar y promover el buen gobierno corporativo a través de un Código de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo y para promover el cumplimiento de tal Código mediante la inclusión de una disposición en su reglamento (Lista de Reglas) según el cual las empresas que no cumplen con estas disposiciones deberán explicar el incumplimiento en sus informes anuales.

Debieron suceder varios colapsos corporativos grandes entre 2000 y 2003 para que la ASX se diera cuenta que su “menos rígido” enfoque probablemente no era el correcto.

Así creó el Consejo de Gobierno Corporativo (CGC). Su primera tarea era producir un conjunto de estándares consolidados y actualizados de las mejores prácticas. El CGC desarrolló estas directrices rápidamente, aprobando los “Principios de Buen Gobierno Corporativo y Recomendaciones de Mejores Prácticas” en 2003²⁷.

Los mismos consisten en cuatro partes, una descripción del “Gobierno Corporativo en Australia”, “Los Principios esenciales de Gobierno Corporativo”, “Las Recomendaciones de Mejores Prácticas” y dos “Archivos Adjuntos”, uno relativo a las directrices para las notificaciones a las reuniones y el otro con la divulgación.

²⁷ Se puede visualizar el caso de aplicación de los Principios de Buen Gobierno Corporativo y Recomendaciones de Mejores Prácticas en la empresa australiana “COCA COLA AMATIL” en el siguiente sitio web: <http://ccamatil.com/AboutCCA/Pages/CorporateGovernance.aspx>

Dentro de “Recomendaciones de Mejores Prácticas” se encuentran las siguientes recomendaciones:

- 1- Sólidos fundamentos laicos para la supervisión de la gestión: reconocer y publicar las respectivas funciones y responsabilidades del consejo de administración y gestión.
- 2- Estructura de la Junta para agregar valor: tener un consejo que se componga de manera eficaz, con el tamaño y compromiso de cumplir adecuadamente con sus responsabilidades y deberes.
- 3- Promover la ética y responsable toma de decisiones: la empresa debe:
 - Clarificar las normas de conducta ética de directores de empresas y ejecutivos claves.
 - Publicar su postura sobre las cuestiones de junta y transacciones de empleados en la compañía y de productos asociados que operan para limitar el riesgo económico.
- 4- Salvaguardar la integridad de la información financiera.
- 5- Hacer divulgaciones oportunas y equilibradas: promover la divulgación oportuna y equilibrada de todo el material sobre las cuestiones relativas a la empresa.
- 6- Respetar los derechos de los accionistas: mediante:
 - una comunicación efectiva con ellos;
 - el acceso a información equilibrada y comprensible sobre la empresa, así como también a propuestas de la misma; y la facilitación de la participación en las asambleas generales.
- 7- Reconocer y manejar el riesgo: crear y establecer un buen sistema de supervisión y gestión de riesgos y control interno.
- 8- Fomentar un mejor rendimiento: revisar y fomentar activamente una mayor eficacia de la gestión y del consejo.
- 9- Remunerar justa y responsablemente: garantizar que el nivel y la composición de la remuneración sea suficiente y responsable, que su relación con el rendimiento individual y corporativo esté definido.
- 10- Reconocer los intereses legítimos de los stakeholders: reconocer a los interesados legítimos obligaciones legales así como otras.

A menudo se hace referencia a la necesidad de las empresas de implementar y mantener “Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo”, pero también se cuestiona si es un enfoque centrado en lo que realmente importa a la compañía y sus accionistas. Es por

esto que surge la siguiente pregunta: ¿La implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo es un ingrediente necesario para el éxito empresarial o simplemente una distracción del verdadero negocio de la compañía?

En el Informe de la Comisión Real de HHH, Owen opinó que para lograr prácticas de Buen Gobierno en las empresas de Australia, el Gobierno Corporativo no debe ser un “modelo único” para todas las empresas (*one size fits all*), método que consiste en una fuerte regulación a las mismas no dándole muchas oportunidades de aplicar las mejores prácticas que se consideren específicas para ellas. Más bien, el buen gobierno se desarrolla dentro de las empresas mediante el establecimiento de unas directrices voluntarias que pueden ser utilizadas por las empresas para desarrollar un modelo que mejor se adapte a sus circunstancias particulares.

Dado que algunas de las empresas involucradas en la ola de colapsos corporativos internacionales tenían en general buenas prácticas de gobierno corporativo, se ha planteado la duda sobre si las prácticas de gobierno corporativo son importantes en términos de garantía de éxito de la empresa. En Australia, a finales del 1990 se consideraba la adhesión a los principios de gobierno corporativo una carga innecesaria para sus empresas. Se ha culpado a las estrictas reglas de gobierno corporativo por los malos resultados de estas empresas. Actualmente existe en Australia consenso general en que si bien las empresas deben alejarse de la fuerte regulación y el “modelo único” es importante al menos que sean buenos ciudadanos de gobierno corporativo, o sea que adapten los principios a su realidad.

2.1.2.1.2 La Comisión Australiana de Valores e Inversiones (ASIC).²⁸

Berna Collier describe los tres papeles de la ASIC en el gobierno corporativo:

1. ASIC monitorea, aplica y administra el cumplimiento de la amplia gama de disposiciones sobre Gobierno Corporativo de la Ley de Sociedades;
2. ASIC tiene una función de educación pública o promoción; y
3. ASIC contribuye a la reforma de la ley en relación con el Gobierno Corporativo.”²⁹

El primer paso de ASIC, tras la noticia de que HHH había entrado en liquidación provisional, fue solicitar órdenes judiciales para congelar todos los bienes personales de

²⁸ Esta parte está basada en una parte del artículo de Jean J du Plessis, “Reverberations after the HHH and other Recent Australian Corporate Collapses: The Role of ASIC” (2003) 15.

²⁹ Collier, arriba n 175, 5.

los ex directores de HIH. ASIC tiene amplios poderes ya sea para inhabilitar a los directores por períodos cortos sin siquiera solicitar una orden judicial o para solicitar al tribunal una orden para períodos más largos de descalificación.

David Knott, ex presidente de ASIC, habría dicho que las órdenes en contra de los tres directores de HIH actuaron como una advertencia a los directores de la empresa y “puso de relieve las graves consecuencias que podrían derivarse de la falta de buen Gobierno Corporativo”. Berna Collier observó que “es importante señalar que todos los recientes cumplimientos de medidas por ASIC hacen más que dirigirse a cada ciudadano que violó la ley. Tienen un impacto en el mercado de educación y de confianza”.³⁰

El papel de la ley y de los reguladores es más bien para manejar el problema y garantizar la mayor diligencia posible, que los signos de dificultades financieras se detecten tan pronto como sea posible y, donde todavía hay esperanza, tomar a las empresas con dificultades de la mano a través de la administración voluntaria o externa u otros dispositivos análogos de apoyo.

Es interesante observar que la proporción de la población adulta de Australia, que posee acciones es una de las más altas del mundo, siendo aproximadamente el 53,7% (unos 7,4 millones de personas) de los australianos adultos propietarios de acciones. Muchos de estos accionistas, así como los miles de acreedores y los que perdieron su cobertura de seguro en el colapso HIH, seguramente apoyarán cualquier propuesta de ampliación de las competencias de ASIC que puedan prevenir futuros fracasos empresariales.

El desafío para la ASIC ahora será desempeñar un papel mucho más activo, no en la prevención de colapsos corporativos en el futuro, sino en garantizar que los signos de colapsos corporativos se detecten a la mayor brevedad posible. Esto probablemente se traducirá en una atención mucho mayor en la vigilancia de las empresas, y no estrictamente en su papel como regulador y ejecutor.

2.1.2.2 Relación entre el Gobierno Corporativo y la Teoría de Agencia.

Es importante destacar que tradicionalmente el gobierno corporativo ha estado fuertemente ligado a la teoría de agencia, que presenta a los altos directivos como agentes cuyos intereses pueden diferir de los de los socios o accionistas. Sin embargo, actualmente la teoría de agencia está siendo cuestionada en la medida que, por un lado,

³⁰ Collier, arriba n 175, 6.

la perspectiva centrada en una única relación de agencia, entre accionista y directivos, se reconoce excesivamente restrictiva, pues desde la teoría de stakeholders existen más grupos de interés implicados en la relación de agencia, y por otro, se cuestiona la existencia de conflictos de intereses entre principal y agente, en la medida que el comportamiento de los directivos no tiene por qué ser oportunista ni movido por intereses individuales.

Surge así un debate en torno al gobierno corporativo y cuál debe ser el objetivo de éste, que ha llevado a distintos enfoques de entender el mismo. Esto se puede resumir en cuatro modelos de gobernanza:

- el *modelo financiero o principal-agente*, según el cual el problema central de la gestión es la maximización del valor de la empresa para los accionistas;
- el *modelo de gestión o modelo stewardship*, asume que los directores son buenos administradores de las empresas y son dignos de confianza debiendo estar plenamente facultados para realizar su trabajo con el objetivo de alcanzar altos beneficios para los accionistas;
- el *modelo político*, que se fundamenta en cómo los gobiernos pueden influir en la gobernanza, no siendo un aspecto intrínseco únicamente a los accionistas, directivos y grupos de interés;
- el *modelo de las partes interesadas o modelo stakeholder*, amplía el propósito de la organización ya no sólo a la creación de riqueza para el accionista, sino para todos los grupos de interés de la empresa o stakeholders, pues estos mantienen relaciones con la empresa que pueden afectar a su éxito a largo plazo.

2.1.3 El futuro del Gobierno Corporativo Australiano.

El consenso general es que, en gran medida, los ciclos de la regulación siguen a los del mercado de valores. Cuando la burbuja del mercado de valores explota como consecuencia de colapsos corporativos y una falta general de confianza en el mercado, la intervención legal siempre se produce para restablecer la confianza en el mismo.

Cuando se restablece la confianza y el mercado se caracteriza por la exuberancia, el enfoque cambia de conformidad con el rendimiento, a las empresas se les permite hacer básicamente lo que quieran, siempre y cuando la fuerza en el mercado se mantenga.

Ian Ayres y John Braithwaite, autores del libro “Responsive Regulation” en 1992, introducen el concepto de “pirámide regulatoria”. En la base de la pirámide encontramos sanciones o estrategias de regulación basadas en la consideración y el respeto. Conforme ascendemos por la pirámide encontramos medidas cada vez más severas. La lógica básica del sistema consiste en regular de manera amigable a los individuos comunes mientras se reservan las medidas excepcionales para individuos puntuales.

Con el tiempo, es posible que veamos un cambio hacia abajo en la "pirámide" de regulación de gobierno corporativo. Esto puede ser particularmente por lo que si un régimen de reglamentación formal de gobierno corporativo ha estado operando durante algún tiempo, el colapso de las empresas y la falta de confianza del mercado puede producirse de manera y en medida similar a cuando la regulación de gobierno corporativo consiste principalmente de principios y directrices voluntarias.

Es probable que se continúe experimentando colapsos en corporaciones de alto nivel debido a razones similares (maltrato de contabilidad, operaciones de interés propio, etc.) a las que causaron los colapsos de Enron, World.Com y HIH. En este punto, la pregunta inevitable que nos hacemos es: ¿por qué continuar con un sistema de alto costo de cumplimiento cuando existe un riesgo de colapso corporativo igual o similar?

¿Por qué no volver a un enfoque voluntario de autorregulación para el gobierno corporativo? La serie más reciente de colapsos corporativos ha llevado a exigir la formalización de la regulación del gobierno corporativo. La próxima ola de colapsos corporativos puede ser el impulso para un proceso gradual de desformalización, basado en el reconocimiento de que las reglas formales no son eficaces en el logro de los objetivos declarados de gobierno corporativo.

Así, en lugar de que la regulación de empresas represente una reacción a los colapsos corporativos, los esfuerzos deberían dirigirse a considerar cuál es la mejor aproximación a la regulación del gobierno corporativo de la gran mayoría de las empresas en funcionamiento.

Como se mencionó anteriormente, con el tiempo es posible que la tendencia reciente hacia una mayor formalización de la regulación de gobierno corporativo ponga en riesgo su legitimidad.

Consideramos inevitable que en el futuro vuelvan a suceder episodios de mala conducta corporativa y sucesiva caída de precios en el mercado de valores, entonces surge la

siguiente interrogante: si la formalización posterior a Enrom de la regulación de gobierno corporativo no resulta ser tan eficaz como se pretende y no logra el objetivo de mejorar realmente las prácticas de gobierno y prevención de colapsos y problemas asociados, por qué no dejar que las fuerzas del mercado tengan una mayor influencia? Es decir, ¿no se debería desviar la atención a los resultados de las empresas, a diferencia de la conformidad de las empresas?

Prevedemos que las normas corporativas, como una fuente de evolución de las prácticas de gobierno corporativo, serán el motor fundamental de la forma en que el mismo se desarrollará y cambiará a largo plazo. Sin embargo, todavía queda un rol para los principios y códigos voluntarios mediante el que se destacan y “refuerzan” el cumplimiento de las normas (a través de una presión, educación o función de incentivo), evitando de esa forma un exceso de regulación formal de gobierno corporativo.

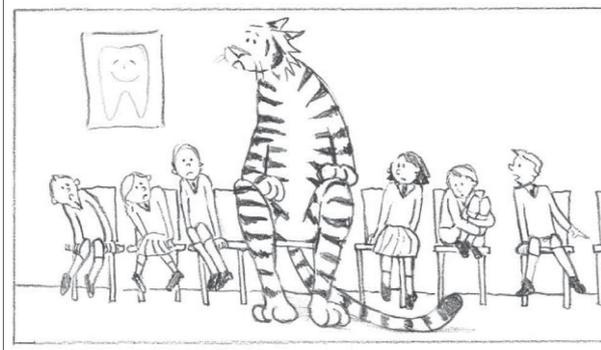
Una serie de disciplinas del Derecho (tales como el derecho bancario, derecho laboral y derecho ambiental) todavía tendrán un impacto sobre las actividades de las empresas y fomentarán el buen gobierno.

Por lo tanto, lo que se requiere es un enfoque diferente a la formalización creciente de la regulación de gobierno corporativo de la que hemos sido testigos en los últimos tiempos. Tenemos que tener confianza en el hecho de que los mejores puntos de referencia de las prácticas de gobierno corporativo se pueden lograr a través de permitir que las normas corporativas operen de forma independiente, no existe necesidad de convertir estos puntos de referencia en mandatos. Los colapsos corporativos y las tendencias a la baja en el mercado se producirán en el transcurso del tiempo, independientemente de si la regulación del gobierno corporativo consiste en su mayor parte en reglas formales o en principios voluntarios. Los colapsos y la mala conducta que hemos sido testigos en el mundo corporativo, de vez en cuando son obra de unas pocas "manzanas podridas", y no hay beneficios en la imposición de una carga cada vez mayor en el cumplimiento de las empresas, que viene de formalizar más la regulación de Gobierno Corporativo, cuando la inmensa mayoría de las empresas tienen una buena organización de gestión interna en su lugar. Esta carga de cumplimiento sólo distrae a las empresas de concentrarse en el rendimiento, y pone en peligro el flujo de efectos para nuestra sociedad y la economía que viene de empresas que tienen un fuerte desempeño.

Mientras que para el corto y mediano plazo, tal vez debamos tratar con un enfoque regulador de ley “dura”³¹ para el gobierno corporativo, en el futuro, se puede experimentar un cambio natural de vuelta a un marco regulador voluntario de gobierno corporativo, si, según la historia, un enfoque voluntario de regulación de gobierno corporativo es en última instancia más eficaz. Los estudios empíricos y el curso natural de los acontecimientos, con colapsos que se siguen registrando, la mala conducta corporativa que sigue surgiendo, y los mercados que siguen subiendo y bajando, demostrarán que un enfoque más voluntario en la regulación de gobierno corporativo es deseable.

2.2 Gobierno Corporativo Neo-zelandés.

John Farrar comparó los sistemas de Gobierno Corporativo de Nueva Zelanda y del extranjero, encontrando en estos primeros lugar para un amplio margen de mejora. Se puede identificar al Gobierno Corporativo Neozelandés como un tigre, pero un tigre que ruge y no muerde, Farrar dice que “en lo que respecta al Gobierno Corporativo, el



régimen de Nueva Zelanda no tiene dientes”. A nuestro entender esto es así ya que el tigre da una imagen de seguridad, pero al ser un tigre que solo ruge y no muerde, las consecuencias o los resultados que el mismo provoca no son importantes. Analizando esta imagen pero pensando en un sistema de gobierno corporativo entendemos que el tener un sistema de gobierno corporativo, ya sea en entidades públicas o privadas, genera una seguridad no sólo a sus accionistas, sino también a los inversores y a la comunidad en general. Pero este sistema de gobierno corporativo (el tigre) no tiene la rigurosidad necesaria como para evitar fraudes que pueden ser insignificantes o de mayor cuantía llevando a las empresas a colapsos como los ya comentados. Por lo tanto

³¹ La normativa principal de Australia sobre sociedades, la Ley de Sociedades de 2001, contiene una serie de disposiciones que influyen, directa e indirectamente, en todos los aspectos de los acuerdos de Gobierno Corporativo. Las disposiciones abarcan los derechos y obligaciones del director, derechos de los accionistas y recursos que influyen en la relación entre los directores, la administración y los accionistas, entre otros.

vemos que en Nueva Zelanda el gobierno corporativo no tiene la rigurosidad necesaria, por ejemplo al castigar a directores, no logra tantos resultados como en países como Australia.

Los sistemas de gobierno corporativo de Nueva Zelanda están por detrás de los sistemas de otros países comparables.

¿Cuál es el resultado de esto? La pérdida de confianza de los inversores y una tolerancia muy alta a los directores ineptos.

El gobierno corporativo es cada vez más una compleja amalgama de regulación legal y de autorregulación.

Los tribunales trabajan en un extremo del sistema. Así que, aunque los jueces no son claramente los únicos defensores de las normas de gobierno, tiene un papel constructivo que entra en juego cuando todo el sistema falla.

El componente legal del gobierno corporativo abarca los deberes de los directores, los recursos de los accionistas y las asambleas. Hay un debate sobre si cubre otras leyes que imponen responsabilidades a los directores.

Nueva Zelanda tiene, en virtud de su Ley de Sociedades de 1993, una disposición similar al Art. 309 del Reino Unido, aunque se expresa de forma ligeramente diferente.

El Art. 132 (2) de la Ley de Nueva Zelanda dice:

“El estatuto de una empresa puede disponer que un director pueda, cuando ejerza facultades o cumpla una función como director, actuar de manera que él o ella crean que es por motivos razonables para el mejor interés de un accionista o grupo de accionistas, o cualquier otra persona con derecho, a pesar de que dicha acción no sea para el mejor interés de la empresa”.

El Art. 132 (2) es expresado de manera tal que “cualquier otra persona con presumible derecho” podría incluir a los acreedores, empleados, organizaciones de caridad, incluso a la sociedad en general o al medio ambiente, dependiendo de cómo la disposición pertinente se enmarca en el estatuto de la compañía. El artículo parece abarcar una gama más amplia de interesados, no limitándose a los empleados. Al igual que el Art. 309 de la Ley del Reino Unido, el Art. 132 (2) puede parecer, a primera vista, trascender los límites de la ley común y proveer a los administradores una licencia para priorizar los intereses de los stakeholders por encima de los intereses de la empresa y sus accionistas. Pero de nuevo, un análisis más detallado demuestra lo contrario.

El artículo 132 (2) se limita a aclarar que los intereses de estas "personas que tienen derecho" pueden ser tenidos en cuenta por los directores como parte de su función de administración de la compañía para el mejor interés de la empresa (es decir, con el fin de obtener algunos beneficios).

En Australia, en el derecho común complementado por disposiciones legales generales, la empresa tiene una gran libertad (sujeto a aprobación de los accionistas a través de una resolución especial), para establecer su estatuto determinando las reglas de gobierno corporativo y los procedimientos que seguirá, y al hacerlo da forma a la naturaleza y al contenido de las obligaciones de los directores.³²

Por lo tanto, la empresa puede utilizar su estatuto para determinar cómo los directores pueden actuar en el desempeño de sus obligaciones, Art. 132 (2), lo cuál podría ser descrito como una amenaza a la legislación.

Organizaciones, tales como Enron, World.Com y HIH tuvieron todas las características del gobierno corporativo moderno, sin embargo no pudieron hacer frente a la mala conducta significativa y al fracaso empresarial.

La respuesta estadounidense fue un sistema de reglas basado en la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX), que marcó una federalización significativa del gobierno corporativo y dio nuevos poderes a la Comisión de Intercambios de Valores. Australia, bajo el gobierno de Howard, creó un gran número de comités para decidir sobre la medida de aprobación de la ley SOX por parte de Australia. Los resultados han sido los Principios de Buen Gobierno Corporativo y Recomendaciones de Mejores Prácticas de ASX y la legislación modificada en el 2004.

Nueva Zelanda ha sido más lenta y el ambiente de gobierno es más permisivo para los directores que el ambiente que se encuentra en Canadá, el Reino Unido, Estados Unidos o Australia. Este es un paraíso para los directores, un régimen basado en principios con pocas normas que lo sustentan y reguladores que dan “pequeños mordiscos” (es decir que causan poco daño).

La forma en que se llegó a esta situación, puede ser parcialmente explicada por las importantes reformas hacia mayores libertades en los mercados de Nueva Zelanda realizadas en la década de 1980, que fueron introducidas muy rápido y con un énfasis en la autorregulación. Subsiguientes cambios en las leyes corporativas adoptaron en forma

³² Baxt, Fletcher and Fridman, arriba n 46, 327.

amplia el modelo canadiense sin gran parte del complejo sistema normativo asociado que lo sustenta.

El conjunto razonablemente benigno de principios ya establecidos por la Comisión de Valores se basa en un trabajo útil inicial del Instituto de Directores, seguido de un intento de adopción por parte de la Bolsa de Valores de Nueva Zelanda. Este sistema es una forma de autorregulación basado en principios y no en normas.

Esta regulación tiene su lado positivo al reducir los costos de cumplimiento de negocio y menor "fricción" en realizar los mismos. Pero en el ambiente de inversión global, Nueva Zelanda se ha convertido en un destino menos atractivo porque existe una visión general de que sus normas son sospechosas y que ofrecen menos garantías sobre los deberes de los directores de adecuada supervisión y ejecución, entre otros.

Esto sin duda ha influenciado que en algunos casos las principales sociedades enlistadas hayan decidido irse del país.

Parte de este éxodo puede haber sido, por otras razones, inevitable pero se ha acelerado innecesariamente en detrimento de la economía de Nueva Zelanda. El efecto de esto es que la economía doméstica disminuya habiendo a la vez un detrimento del gobierno corporativo.

Las cuestiones de gobierno varían según la naturaleza de la entidad empresarial. Las empresas enlistadas son una clase por sí mismas y con sujeción a las normas NZX, que en cierta medida se ven afectadas por las normas internacionales y los principios de Gobierno Corporativo de la Comisión de Valores. Las PYMEs están sujetas sólo a la relativamente permisiva Ley de Sociedades. Por otra parte, alrededor de las empresas estatales existe una pregunta persistente en cuanto a la adecuada rendición de cuentas.

Todo el enfoque de la Ley de Sociedades pone énfasis en la aplicación privada, pero, en ausencia de incentivos, tales como honorarios contingentes y de poco interés aparente en las acciones de derivados con la posibilidad de indemnización, siendo un sistema poco eficaz.

La aplicación pública se limita a unos pocos casos de fraude grave.

Como consecuencia, no hay régimen de sanciones civiles y una muy poca descalificación de los directores en comparación con el Reino Unido o Australia, siendo esto un problema. En Australia, la aplicación de sanciones civiles y recusación de los directores ha ido en aumento significativo.

En general, los jueces en Nueva Zelanda son generalmente sensibles a los asuntos comerciales pero, dentro de los parámetros establecidos por la normativa de sociedades, el litigio es muchas veces costoso y lento. Más lento aún cuando es objeto de atención por parte de la Comisión Real.

En otro sentido, la Comisión de Valores publicó un informe de Gobierno Corporativo en Nueva Zelanda, Principios y Directrices en febrero de 2004. El informe establece nueve principios de Gobierno Corporativo para su aplicación en una amplia gama de entidades.

Los principios tienen por objeto contribuir a los altos estándares de gobierno corporativo en entidades de Nueva Zelanda. Esto se logrará cuando los directores y las juntas apliquen los principios a través de sus estructuras, procesos y acciones, y lo demuestren en su información pública y divulgación.

El informe también establece directrices sobre los tipos de estructuras de gobierno corporativo y procesos que ayudarán a las entidades a lograr cada Principio. Además, se explica la opinión de la Comisión en cada área cubierta.

Los principios pueden aplicarse en general a la gestión de las entidades que tienen un impacto económico en Nueva Zelanda o son responsables, de diversas maneras, ante el público. Esto incluye los emisores enlistados, otros emisores, las empresas de propiedad estatal y entidades del sector público.

No todos los principios se aplicarán íntegramente a todas las entidades. Las organizaciones del sector público, por ejemplo, no tienen accionistas en el sentido tradicional y están sujetas a procesos específicos de nombramientos de la junta. Ellas, sin embargo, tienen un propietario y son responsables por el propietario, otras partes interesadas y el público. Estas entidades deben cumplir los principios en la medida de lo que razonablemente pueden y apartarse sólo cuando están sujetas a la competencia legal o a los requisitos políticos públicos.

Los principios no imponen ninguna obligación jurídica nueva a los emisores. Sin embargo, establecen normas de gobierno corporativo que la Comisión espera que las juntas de todos los emisores observen e informen a sus inversores y otras partes interesadas.

Los Principios reconocen que los diferentes tipos de entidades pueden adoptar diferentes enfoques para lograr un buen gobierno corporativo. Las buenas prácticas de

gobierno deben reflejar la naturaleza de cada entidad, su estructura de propiedad, la gama e intereses de las partes interesadas.

La aplicación de los Principios necesariamente incluye la presentación de informes sobre las prácticas de gobierno corporativo a los accionistas y otras partes interesadas. Para la mayoría de las entidades esto puede lograrse en el informe anual.

Hacer un “tic-en-el-recuadro” para la presentación de informes de gobierno no sirve de nada, las entidades deben informar logros en la aplicación de cada Principio.

Esta información incluiría una breve descripción de las estructuras y los procesos establecidos por la Junta para poder desempeñar sus responsabilidades de gobierno, y cómo se han aplicado.

Las directrices están destinadas a ayudar a las entidades a pensar en cómo pueden lograr cada Principio. Los informes deben describir cómo la entidad ha alcanzado los Principios.

Los emisores enlistados que tienen altos estándares de gobierno corporativo tienden a hacer frente a todas las cuestiones cubiertas por los Principios, tanto mediante la adopción de ciertas prácticas como por la presentación de informes sobre ellos. Ellos reportan bajo la Lista de Reglas NZX 10.5.3 (h), que exige informes anuales que incluyan “una declaración de cualquier política, prácticas y procesos de gobierno corporativo, adoptadas o seguidas por el emisor”. Para muchos de los emisores enlistados cuyas prácticas de gobierno y presentación de informes ya son de alta calidad, la adopción de los Principios es poco probable que imponga nuevos requisitos o información adicional.

Los emisores enlistados tienen obligaciones de divulgación continua en el marco de la Lista de Reglas.

La presentación de informes formales de gobierno corporativo puede ser nueva para algunas entidades más pequeñas no enlistadas. La Comisión considera que todas las entidades deben reflexionar sobre sus prácticas de gobierno corporativo, sin embargo, puede tomar más tiempo para algunas entidades más pequeñas lograr e informar todos los principios. Mientras tanto, sería útil para estas entidades informar a sus inversores y partes interesadas sobre los progresos realizados hacia la observación y la presentación de informes sobre cada Principio.

2.3 Comparación entre el Gobierno Corporativo Australiano y el Neo-zelandés.

- Australia reconoció la necesidad de incorporar el tema Gobierno Corporativo mucho antes que Nueva Zelanda, probablemente, impulsada por los casos de colapsos de grandes empresas australianas como la ya nombrada aseguradora HIH.
- Nueva Zelanda ha sido más lenta y el ambiente de gobierno es más permisivo para los directores que el ambiente que se encuentra en Australia. Este es un paraíso para los directores, un régimen basado en principios con pocas normas que lo sustentan.
- El sistema Neozelandés tiene una forma de autorregulación basado en principios y no basado en normas, a diferencia de Australia donde encontramos los diferentes tipos de normas como ser la Ley dura y la Ley suave entre otras.
- El tema Gobierno Corporativo en Australia está más avanzado y, por lo tanto, más regulado que en Nueva Zelanda.
- En Nueva Zelanda no encontramos organismos reguladores del Gobierno Corporativo que emitan principios más que la Comisión de Valores, mientras que en Australia existen varios órganos reguladores tales como ASIC y la ASX.
- En consecuencia, en Nueva Zelanda, no existe régimen de sanciones civiles pero sí una muy poca descalificación de los directores en comparación con Australia. En Australia, la aplicación de sanciones civiles y la recusación de los directores van en significativo aumento.
- Australia ha venido evolucionando y modificando su legislación (CLERP 9), cosa que Nueva Zelanda no ha hecho.
- La perspectiva actual es continuar con la autorregulación en Nueva Zelanda, y si bien en Australia actualmente el gobierno corporativo está regulado por normas, se ve una tendencia futura hacia la autorregulación.

2.4 Conclusión.

El Gobierno Corporativo constituye un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de los inversores.

El mismo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Junta, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.

Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados a la Junta y al cuerpo directivo para que se persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz. La existencia de un sistema eficaz de gobierno corporativo dentro de una sociedad determinada y dentro del conjunto de la economía contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de una economía de mercado. En consecuencia, el costo de capital se reduce y se incita a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente, potenciando, así, el crecimiento.

El marco para el gobierno corporativo también depende del entorno legal, reglamentario e institucional. Además, existen otros factores, tales como la ética en los negocios y la conciencia de las empresas sobre los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que desarrollan sus actividades, que pueden repercutir en la reputación y en el éxito de dichas empresas a largo plazo.

Por lo tanto el Gobierno Corporativo:

- no es un tema nuevo, requiere mejorar procesos;
- debe formalizarse en principio;
- implica cumplir con leyes y/o regulaciones siendo esto sólo el comienzo;
- y sus principios requieren trabajo, deben basarse en los controles internos y procesos desarrollados por la empresa;
- debe permitir entender que todo tiene que ver con la gente, la cual debe tener además de todos los requisitos profesionales, el carácter de hacer siempre lo correcto, aunque sea difícil.

También es importante destacar que el gobierno corporativo no asegura el éxito de las empresas. Esto es lo que sucedió en Australia, donde el exceso de normativa y regulación en materia de gobierno corporativo ha resultado ineficaz como forma de prevenir fraudes, colapsos corporativos y caída de los mercados.

Lo que también nos lleva a concluir que la adopción voluntaria del sistema de gobierno corporativo es sumamente necesaria, encaminándose Australia hacia dicha adopción voluntaria.

“Gobierno Corporativo es crear confianza y la confianza no se puede legislar³³”

³³ “Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II”, Rodrigo Estupiñán Gaitán, pág. 62.

CAPÍTULO III: MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS AS/NZ 4360 E ISO 31000.

Todo negocio tiene como objetivo fundamental el maximizar el valor para sus accionistas (ya sean los dueños o los stakeholders) pero en el contexto mundial actual resulta evidente que nadie está ajeno al riesgo empresarial, sin importar el tamaño, tipo y composición de las organizaciones.

Los negocios operan en un entorno altamente dinámico. Esto lleva a las organizaciones a prestar más atención a su gestión de riesgos, considerando la administración de riesgos como uno de los factores claves para el éxito. Es importante destacar que ningún proceso de administración de riesgos puede crear un ambiente libre de riesgos. A pesar de esto, es importante contar con un sistema de administración de riesgos para reducir al mínimo las pérdidas que puedan derivarse de ellos y potenciar al máximo las ganancias.

3.1 Administración de riesgos.

A nivel mundial, la gestión integral de los riesgos que enfrentan las organizaciones en general (ya sean privadas, públicas, gubernamentales o no, con o sin fines de lucro y pertenecientes a cualquier sector o industria), se ha ido convirtiendo en un tema a considerar, tanto por la dirección de la organización como por la sociedad en la que se encuentra inserta y los reguladores del sector donde opera.

La gestión integral de riesgos, o el proceso sistemático de identificación y cuantificación de riesgos e implementación de estrategias a fin de maximizar el valor de la organización, ha ganado impulso desde los años noventa a la fecha, de la mano de riesgos nuevos y más complejos, el cambio de visión del riesgo no solo como capaz de impactar negativamente en los resultados, sino como generador de valor, el incremento de la capacidad de cálculo (que permite tomar el conjunto de riesgos y evaluar sus interacciones, no solo cada riesgo en particular), y la presión de agentes externos (organismos de supervisión, agencias de calificación, incremento de la oferta de servicios relacionados con el software y la consultoría)³⁴.

³⁴ Presentación VIII Jornadas Actuariales Gestión de riesgos trabajo final.

Por lo tanto, la administración de riesgos implica acciones que se van a tomar para manejar los riesgos empresariales, es decir tomar una actitud frente a los riesgos, lo que llevará a tener una respuesta.

Se puede definir a la Administración de Riesgos Empresariales como:

“...un proceso, efectuado por la Junta Directiva, Gerencia y otro personal de una entidad, que se aplica al establecimiento de la estrategia así como en toda la empresa, diseñado para identificar posibles eventos que podrían afectar la entidad y manejar los riesgos a los que ésta podría estar expuesta, para así proveer una seguridad razonable con relación al logro de los objetivos”.³⁵

La Norma AS/NZ 4360: 2004 en su prólogo establece que:

“la administración de riesgos involucra administrar para lograr un balance apropiado entre las oportunidades de obtener beneficios, a la vez que se minimizan los impactos adversos. Es una parte integral de una buena práctica gerencial y un elemento esencial de buen gobierno corporativo. Es un proceso iterativo que consiste de pasos que, cuando se siguen en secuencia, permiten una mejora continua en la toma de decisiones y facilita una mejora continua en el desempeño”.³⁶

Involucra establecer una infraestructura y cultura apropiada y aplicar un método lógico y sistemático para establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso de forma tal que permita a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

Para ser más eficaz, la administración de riesgos debería formar parte de la cultura de la organización. Debería estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la misma, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando se logra esto, todos en la organización pasan a estar involucrados en la administración de riesgos.

3.1.1 Concepto de riesgo.

El riesgo es inherente a todo lo que hacemos, ya sea andar en bicicleta, gestionar un proyecto, tratar con clientes, determinar prioridades en el trabajo, la compra de nuevos

³⁵ Informe sobre Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos de Ernst & Young, Noviembre 2009.

³⁶ AS/NZ 4360:2004.

sistemas y equipos, la toma de decisiones sobre el futuro o decidir no tomar ninguna acción en absoluto.

Podemos ver al riesgo desde tres perspectivas:

- como incertidumbre: la incertidumbre existe siempre que no se sabe con seguridad qué ocurrirá en el futuro, el riesgo es la incertidumbre que afecta negativamente el bienestar de la gente;
- como amenaza o peligro: eventos potenciales negativos, que potencialmente conspiran y pongan en peligro el logro de objetivos;
- como oportunidad: cuanto mayor es el riesgo, mayor es el retorno potencial y necesariamente mayor la pérdida potencial.

Estas diferentes visiones se alinean con diferentes cargos dentro de la organización, a saber:

- riesgo como amenaza: cargos relacionados a actividades de control (auditor interno, administradores de seguridad, etc.);
- riesgo como incertidumbre: gerentes de línea o funcionales;
- riesgo como oportunidad: gerencia general y dirección.

3.1.2 Análisis de Riesgos.

Una vez identificados los riesgos debemos evaluarlos desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.

Los riesgos son medibles en tres dimensiones:

- ocurrencia del riesgo (probabilidad);
- severidad del riesgo (impacto económico);
- tiempo o duración de la consecuencia.

Uno de los métodos de medición son las matrices de riesgos, en las cuales se considera el impacto y la probabilidad para clasificar los riesgos en: altos, medios o bajos. Y mediante la fórmula: Riesgos – Control se determina la exposición clasificándola como exposición aceptable, inaceptable o zona de precaución.

La Figura 3.1 muestra una matriz de riesgo en la cual se puede observar 3 zonas diferenciadas por los colores rojo, amarillo y verde que significan respectivamente:

- exposición aceptable: la empresa acepta convivir con ese riesgo, por lo tanto no toma medidas.

- precaución: la empresa realiza controles cada tanto.
- exposición inaceptable: la empresa si o si toma medidas para mitigar dichos riesgos.

Matrices de riesgo



Figura 3.1- Matriz de Riesgo.³⁷

3.1.3 Estrategias de administración de riesgos.

Una vez que la organización identificó sus riesgos y los analizó, clasificándolos en altos, medios o bajos, debe tomar las medidas necesarias para manejar aquellos riesgos cuyo impacto y probabilidad sean altos o cuyo impacto sea alto pero su probabilidad baja. En todos los casos la dirección de la empresa va a ser la que decida cuál es la cantidad de riesgo con la cual va a aceptar convivir y cuáles riesgos tratará de administrar.

Las posibles estrategias que puede adoptar la organización son:

- eliminar el riesgo: la única forma de lograr esto es eliminando la actividad que lo causa;
- retener el riesgo: asumirlo, estableciendo medidas tendientes a neutralizarlo. Esto sucede cuando resulta más costoso combatir el riesgo que asumir sus consecuencias;
- reducir el riesgo: recomendar medidas para reducir el riesgo;

³⁷ Extraída de material de dictado del curso de Control Interno de la facultad de Ciencias Económicas de UDELAR. http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/Primera_clase_de_riesgos.pdf

- transferir el riesgo: pasarle el riesgo a otro como por ejemplo cuando se contrata un seguro;
- explotar el riesgo: tratar de transformar el riesgo en una oportunidad.

3.1.4 Ventajas de la administración de riesgos.

Algunos de los beneficios específicos de la gestión de riesgo son:

- menores sorpresas: ya que el control de los eventos adversos se ve reforzado por la identificación y la adopción de medidas para minimizar su probabilidad y reducir sus efectos;
- explotación de oportunidades;
- mejoras en la planificación, rendimiento y eficacia de la organización;
- beneficios en la economía y la eficiencia;
- mejoras en las relaciones de las partes interesadas: se desarrolla un diálogo de dos vías entre las partes interesadas y la organización;
- mejoras en la información para la toma de decisiones: proporciona información más precisa;
- mejoras en la reputación de las organizaciones;
- protección del director;
- rendición de cuentas, control y gobierno; y
- mejoras en el bienestar propio y ajeno.

3.2 Modelo AS/NZ 4360 de 2004

El Modelo de Administración de Riesgos Australiano/ Neozelandés, AS/NZ 4360, tiene sus orígenes en el año 1995, habiendo sido revisado posteriormente en dos oportunidades (años 1999 y 2004) por el Comité de Normas de Australia y Nueva Zelanda, estando actualmente vigente su tercera versión, modelo AS/NZ 4360:2004.

El mismo también incluye una guía específica sobre la implementación del estándar y guías de aplicaciones en sectores y materias diversas.

Esta guía específica es conocida como “Risk Management Guidelines Companion to AS/NZ 4360:2004”. Es una guía genérica para el establecimiento e implementación de procesos efectivos de gestión de riesgos en cualquier organización. Se muestra cómo

establecer el contexto adecuado y, a continuación la manera de identificar, analizar, evaluar, tratar, comunicar y monitorear los riesgos.

Se espera que se interprete esta guía en el contexto de su propio entorno y desarrollen sus propios enfoques específicos de gestión de riesgos; además, proporciona una referencia para los directores, funcionarios electos, los altos ejecutivos, los gerentes de línea y el personal en el desarrollo de procesos, sistemas y técnicas de gestión del riesgo que sean apropiadas para el contexto de sus organizaciones o de sus funciones.

Cabe destacar que la versión de 2004 es reconocida mundialmente siendo adoptada por un gran número de empresas y traducándose en distintos idiomas como el francés, español, coreano, chino y japonés.

Este estándar especifica los elementos del proceso de gestión de riesgos, pero no es el propósito de esta norma hacer cumplir la uniformidad de los sistemas de gestión de riesgos. Es genérico e independiente de cualquier industria o sector económico. El diseño y la implementación del sistema de gestión de riesgos se verán influidos por las diversas necesidades de una organización, sus objetivos particulares, sus productos y servicios, los procedimientos y las prácticas específicas empleadas.

Aunque el concepto de riesgo es a menudo interpretado en términos de peligros o impactos negativos, a este Estándar le concierne el riesgo como exposición a las consecuencias de la incertidumbre, o cambios potenciales respecto de lo que está planeado o se espera. Este proceso descrito se aplica tanto a la administración de los beneficios potenciales como de las pérdidas potenciales.

El objetivo de esta norma es proporcionar orientación para que las empresas públicas o privadas, como individuos, grupos o comunidades, puedan lograr:

- una base más confiable y rigurosa para la toma de decisiones y planificación;
- una mejor identificación de las oportunidades y amenazas;
- generar valor desde la incertidumbre y variabilidad;
- una gestión proactiva en vez de reactiva;
- una asignación y utilización de recursos más eficaz;
- una gestión de incidentes y reducción en las pérdidas y el costo del riesgo, incluidas las primas de seguros comerciales;
- una mejora de la confianza de las partes interesadas;
- un mejor cumplimiento de la legislación pertinente; y
- un mejor gobierno corporativo.

Estos objetivos fueron incorporados en la versión del 2004, no existiendo objetivos explícitos en las 2 versiones anteriores.

3.2.3 Estructura.

3.2.3.1 Definiciones.

La norma AS/NZ 4360 de 2004 en su cuerpo al inicio contiene una serie de definiciones, las cuales fueron transcriptas a continuación.

- Consecuencia: efecto o impacto de un evento.
- Control: proceso, política, dispositivo, práctica u otra acción existente que actúa para minimizar los riesgos negativos o mejorar oportunidades positivas.
- Control de evaluación: revisión sistemática de los procesos para asegurar que los controles siguen siendo eficaces y apropiados.
- Evento: aparición de un conjunto particular de circunstancias.
- Frecuencia: Una medida del número de ocurrencias por unidad de tiempo.
- Peligros: una fuente de daño potencial (ISO / IEC Guía 51, en parte).
- Posibilidad (likelihood): utilizado como una descripción general de la probabilidad o la frecuencia.

Probabilidad (probability) a menudo se interpreta de manera más formal en inglés como término matemático, probabilidad (likelihood) se utiliza en este estándar con la intención de que debe tener la misma una amplia interpretación como probabilidad en el idioma español, no tener una interpretación declarativa (como probability), sino extensiva.

- Pérdida: una consecuencia negativa o un efecto adverso, financiero o de otra manera.
- Monitor: para controlar, supervisar, observar críticamente o medir el progreso de una actividad, acción o sistema en forma regular con el fin de determinar el cambio del nivel de rendimiento requerido o esperado.
- Organización: grupo de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
- Riesgo residual: riesgo que queda después de la ejecución de los tratamientos de riesgos.

- Riesgo: la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos.
- El análisis de riesgos: proceso sistemático para comprender la naturaleza y deducir el nivel de riesgo.
- Valoración de riesgos: proceso general de identificación, análisis y evaluación de riesgos.
- Riesgo evitable: una decisión de no participar en, o retirarse de una situación de riesgo.
- Criterios de riesgo: términos de referencia por las que la magnitud del riesgo es evaluado.
- Evaluación de riesgos: proceso de comparar el nivel de riesgo contra criterios de riesgo.
- Identificación del riesgo: el proceso de determinar qué, dónde, cuándo, por qué y cómo algo podría suceder.
- La gestión de riesgos: la cultura, los procesos y estructuras que se dirigen hacia aprovechar las oportunidades potenciales mientras gestiona los efectos adversos.
- Proceso de gestión de riesgos: la aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas para las tareas de comunicación, se crea el contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión de riesgo.
- Marco de gestión de riesgos: conjunto de elementos del sistema de gestión de una organización en cuestión con la gestión del riesgo.
- Reducción del riesgo: medidas adoptadas para reducir la probabilidad, consecuencias negativas, o ambas, asociadas con un riesgo.
- Riesgo retenido: aceptación de la carga de la pérdida, o beneficio de obtener, a partir de un riesgo especial.
- Riesgo compartido: compartir con la otra parte la carga de la pérdida, ganancia o beneficio de un riesgo especial.
- Tratamiento del riesgo: proceso de selección y ejecución de medidas dirigidas a modificar el riesgo.
- Las partes interesadas: aquellas personas y organizaciones que pueden afectar, son afectados, o perciben a sí mismas como posibles afectadas por una decisión, actividad o riesgo.

3.2.3.2 Alcance y ámbito de aplicación.

Mientras que el estándar ha dado una muy amplia aplicabilidad, los procesos de gestión de riesgos son comúnmente aplicados por las organizaciones o grupos y es así que, por conveniencia, el término “organización” se ha utilizado a lo largo de la presente norma. La misma debe ser aplicada en todas las etapas de vida de una actividad, función, proyecto, producto o activo. El máximo beneficio se obtiene generalmente mediante la aplicación del proceso de gestión de riesgos desde el principio.

3.2.3.3 Requerimientos de administración de riesgos.

El modelo de Administración Riesgos AS/NZ 4360: 1999 desarrolla los requisitos para establecer un programa de gestión de riesgo sistemático. Para poder desarrollar este programa se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Desarrollar una política de gestión de riesgos: la cual debe ser pertinente al contexto estratégico de la organización y sus metas, objetivos y a la naturaleza de su negocio.

Los ejecutivos de la organización deben definir y documentar su política de gestión de riesgos, incluyendo sus objetivos y compromiso con la gestión de los mismos. La administración asegurará que esta política sea entendida, aplicada y mantenida en todos los niveles de la organización.

- Planificar y asignar los recursos:

A- compromiso de gestión: la organización debe asegurarse de que:

a) un sistema de gestión de riesgos sea establecido, implementado y mantenido de acuerdo con esta norma; y

b) el desempeño del sistema de gestión de riesgos sea comunicado a la dirección de la organización para su revisión y sirva como base para la mejora.

B- responsabilidad y autoridad: deben ser definidas y documentadas la responsabilidad, la autoridad y la interrelación del personal que realiza y verifica tareas que afectan a la gestión de riesgos, sobre todo para personas que necesitan libertad y autoridad en la organización para hacer una o más de las siguientes cosas:

- a) iniciar medidas para prevenir o reducir los efectos adversos de riesgo;
- b) controlar el tratamiento posterior de los riesgos hasta que el nivel de riesgo sea aceptable;
- c) identificar y registrar cualquier problema relacionado con la gestión del riesgo;
- d) iniciar, recomendar o proporcionar soluciones a través de los canales establecidos;
- e) verificar la aplicación de soluciones; y
- f) comunicar y realizar consultas internas y externas apropiadas.

C- recursos: la organización debe identificar las necesidades de recursos y proporcionar los recursos adecuados, incluida la asignación de personal capacitado para la gestión, realización de trabajos y actividades de verificación incluyendo la revisión interna.

- Implementación del programa: un número de pasos son necesarios para implementar un sistema de gestión de riesgos efectivo dentro de una organización. En función de la filosofía de gestión de riesgos, la cultura y la estructura global de la organización, debe ser posible combinar u omitir determinados pasos. Sin embargo, todas las medidas deben ser consideradas.
- Revisión de la Dirección: el Ejecutivo de la organización debe garantizar que un examen del sistema de gestión de riesgos sea realizado a intervalos específicos, suficientes para garantizar su adecuación y eficacia en el cumplimiento de los requisitos de la norma, y de la política oficial de gestión de riesgos y objetivos de la organización. El registro de los mismos debe ser mantenido.

3.2.3.4 Proceso de administración de riesgos.

Al igual que a lo largo de todo el documento, se hace énfasis en que la gestión de riesgos es una parte integral de una buena gestión, y que es un proceso iterativo de mejora continua.

Como no lo hace la versión del 2004 (versión analizada en el presente capítulo), la versión de 1999 menciona a la gestión de riesgos como un proceso multifacético, de aspectos pertinentes los cuales son a menudo mejores llevadas a cabo por un equipo multidisciplinario.

El proceso se produce en el marco del contexto de la gestión estratégica, organizativa y administrativa del riesgo de una organización. Esto tiene que ser establecido para definir los parámetros básicos dentro del cual los riesgos deben ser gestionados y proporcionar orientación para las decisiones dentro de estudios más detallados de gestión de riesgos.

El proceso de gestión de riesgos consta de siete etapas que son:

Etapa I: Comunicar y consultar.

Etapa II: Establecer el contexto.

Etapa III: Identificar los riesgos.

Etapa IV: Analizar los riesgos.

Etapa V: Evaluar los riesgos.

Etapa VI: Tratar los riesgos.

Etapa VII: Monitorear y revisar.

Las mismas se detallan a continuación.

Etapa I: Comunicar y consultar.

El concepto de "comunicación de riesgos" se define generalmente como un proceso interactivo de intercambio de información y opinión, con la participación de varios mensajes sobre la naturaleza del riesgo y gestión del riesgo³⁸. La comunicación y la consulta tienen una consideración importante en cada paso del proceso de gestión de riesgos, razón por la cual en la Figura 3.2 (la cual muestra el proceso de administración de riesgos planteado por el estándar AS/NZ 4360), se muestra al costado, abarcando todas las demás etapas del proceso y no por encima o debajo de ninguna de ellas. Es importante desarrollar un plan de comunicación para las partes interesadas internas y externas en la etapa más temprana del proceso. Este plan debería abordar cuestiones relativas tanto al riesgo como al proceso para su gestión.

Se debe comunicar y consultar a las partes interesadas internas y externas sobre cómo proceder en cada etapa del proceso de gestión de riesgos y sobre el proceso en su conjunto.

La comunicación y la consulta pueden llevarse a cabo en diferentes niveles, de acuerdo a las exigencias de la situación. Se puede aplicar tanto a nivel estratégico como a nivel

³⁸ Adaptado de la National Research Council, 1989. Mejorar la comunicación de riesgos. Academia Nacional de la Prensa. Washington D. C.

operativo. Puede ser aplicado a proyectos específicos, para ayudar a decisiones específicas o para administrar en áreas específicas de riesgo reconocido.

La comunicación efectiva interna y externa es importante para asegurar que los responsables de la aplicación de gestión de riesgos y los que tienen un interés creado comprendan la base sobre la cual se toman las decisiones y qué acciones concretas se requieren.

Dentro de una organización, una buena comunicación es esencial en el desarrollo de una "cultura", donde las dimensiones positivas y negativas de los riesgos son reconocidas y valoradas. Se trata de comunicación de ayuda sobre el riesgo a una organización para establecer su actitud hacia el mismo.

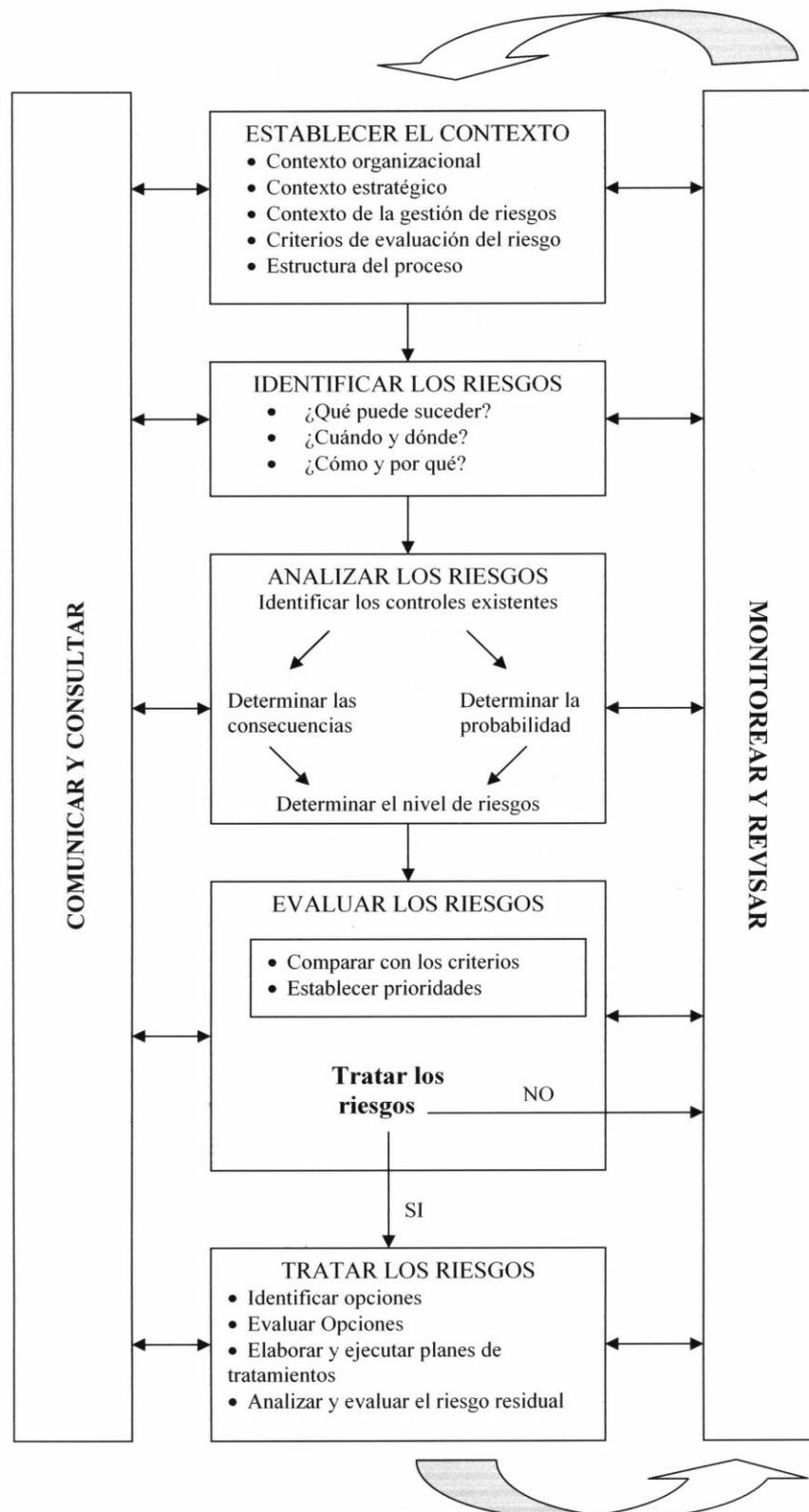


Figura 3.2- Proceso de administración de riesgos del Modelo AS/NZ 4360.

La participación de los demás, o al menos ver las cosas desde otro punto de vista, es un ingrediente esencial y crucial de una estrategia eficaz para la gestión de riesgos. El compromiso con las partes interesadas hace que la gestión de riesgos sea explícita y agregue valor a una organización.

En algunas situaciones, una organización puede considerar no ser apropiada la comunicación con las partes interesadas, por razones comerciales o de seguridad. En estas circunstancias, el plan de comunicación debe documentar la decisión de no hacer participar a los interesados, pero todavía podría tomar en cuenta su perspectiva a través de otros medios, por ejemplo, la inteligencia o información comercial.

Todos consideramos el riesgo implícito en nuestra toma de decisiones. Sin embargo, al discutir cada paso con otras partes interesadas, se convierte en una disciplina consciente y formal. Proporciona un mecanismo para ayudar a asegurar que las lecciones del pasado se toman en cuenta.

En cuanto al valor que añade esta etapa, el intercambio de información y perspectivas sobre el riesgo dentro de una organización ayuda a crear la coherencia de la misma. Identifica las áreas críticas y estrategias conjuntas para ayudar a lograr los objetivos.

La comunicación con las partes interesadas externas puede proporcionar seguridad y confianza en las esferas de especial interés. Este compromiso externo también añade valor mediante la creación de posibilidades de asociarse con otros grupos y de ganar-ganar. Por ejemplo, otros grupos de interés externos pueden tener riesgos más comunes que son más eficazmente gestionado por la acción conjunta.

La comunicación de riesgos no va a resolver todos los problemas o conflictos. La comunicación inadecuada sobre el riesgo puede llevar a una ruptura de la confianza y/o mala gestión del riesgo.

La consulta puede ser descrita como un proceso de comunicación del conocimiento entre la organización y sus grupos de interés sobre un tema antes de tomar una decisión o determinar una dirección sobre un tema en particular.

Las percepciones de riesgo pueden variar debido a las diferencias en los supuestos, conceptos y problemas, necesidades y preocupaciones de los interesados que se relacionan con el riesgo o las cuestiones objeto de debate. Las partes interesadas pueden hacer juicios de la aceptabilidad de un riesgo en base a su percepción del mismo. Las personas tienden a tomar decisiones sobre la aceptabilidad del riesgo, sobre la base de una serie de factores, que incluyen:

- el grado de control personal que pueda ejercer sobre la actividad;
- la posibilidad de un evento para dar lugar a consecuencias catastróficas;
- la naturaleza de las posibles consecuencias;
- la distribución de los riesgos y beneficios entre los que pueden verse afectados;
- el grado en que la exposición al riesgo es voluntaria; y
- el grado de familiaridad o conocimiento de la actividad.

La gente es menos propensa a aceptar los riesgos sobre los que cree que tienen poco o ningún control, donde las consecuencias son temibles, o no están familiarizados con la actividad.

Comunicar correctamente la naturaleza de la incertidumbre es muy difícil. Para que los interesados tomen decisiones deben conocer no sólo los niveles estimados de riesgo, sino también la certeza con la que se cree sucederán.

Un enfoque del equipo de consulta es útil para ayudar a definir el contexto apropiado, para ayudar a identificar efectivamente los riesgos, coordinando diferentes áreas de experiencia en riesgos para garantizar que puntos de vista diferentes son debidamente considerados al evaluar los riesgos y para una gestión del cambio adecuada durante el tratamiento de riesgos. La participación también permite la apropiación del riesgo por parte de los directores y el compromiso de las partes interesadas. Esta información permite apreciar los beneficios de controles específicos y la necesidad de respaldar y apoyar un plan de tratamiento. Las actas de comunicación y la consulta dependerán de factores tales como la escala y la sensibilidad de la actividad.

La experiencia y los conocimientos de los interesados son cruciales en el desarrollo de tratamientos que sean eficaces y aceptables. La obtención de la propiedad de las decisiones relativas al tratamiento de riesgos ayuda a asegurar que los tratamientos recomendados serán aceptados.

Una comunicación adecuada y consulta tiene por objeto:

- mejorar la comprensión de la gente de los riesgos y el proceso de gestión de los mismos;
- garantizar que las opiniones variadas de los interesados se consideren; y
- garantizar que todos los participantes son conscientes de sus funciones y responsabilidades.

El alcance de la consulta y la comunicación dependerá de la situación. También en el inicio de un ejercicio de gestión de riesgos, una organización puede decidir concentrar

la atención inicial en grupos de interés internos y comprometerse con las partes interesadas externas progresivamente en los ciclos posteriores, como parte del enfoque interactivo y dinámico de gestión de riesgos.

Los elementos esenciales de un plan de comunicación y consulta incluyen:

- los objetivos de la comunicación;
- los participantes que se deben incluir, por ejemplo: los grupos de interesados y personas, especialistas y expertos y la comunicación del equipo;
- las perspectivas de los participantes que deben ser tomados en consideración;
- los métodos de comunicación a utilizar;
- el proceso de evaluación que se utilizará.

El método de comunicación y consultas puede necesitar ser variado a lo largo del ciclo de gestión de riesgos.

Un plan de comunicación y consulta en la organización se verá influido por lo que está tratando de alcanzar en relación a la gestión de riesgos.

Etapa II: Establecer el contexto.

Establecer el contexto se refiere a la comprensión de los antecedentes de la organización y sus riesgos, la determinación del alcance de las actividades de gestión de riesgos que se están llevando a cabo y desarrollar una estructura para las tareas de gestión de riesgo a seguir. Este paso es necesario para:

- aclarar los objetivos organizacionales;
- identificar el entorno en que los objetivos se persiguen;
- especificar el alcance y los objetivos principales de la gestión de riesgos y los resultados requeridos;
- identificar un conjunto de criterios con los que los riesgos se miden; y
- definir un conjunto de elementos claves para la estructuración de la identificación de riesgos y el proceso de evaluación.

Este paso tiene como objetivo proporcionar una apreciación global de todos los factores que pueden influir en la capacidad de una organización para alcanzar los resultados previstos. La salida de este paso es una declaración concisa de los objetivos de la organización y los criterios específicos para el éxito, los objetivos y el alcance de la gestión de riesgos, y un conjunto de elementos claves para la estructuración de la actividad de identificación de riesgos en la siguiente etapa. Es particularmente

importante que el alcance esté claramente definido para que el resto del proceso se mantenga dentro de los límites requeridos.

El modelo define los parámetros básicos dentro de los cuales deben ser gestionados los riesgos y provee una guía para las decisiones dentro del estudio.

Los criterios con los que el riesgo será evaluado deben ser establecidos y la estructura del análisis debe ser definida.

Para garantizar que todos los riesgos significativos sean identificados, es necesario conocer los objetivos de la función o actividad de la organización que está siendo examinada.

El primer paso para establecer el contexto es identificar los objetivos de la organización y el entorno externo e interno en el que los objetivos se persiguen. El segundo paso es identificar el alcance de la actividad de gestión de riesgo y las principales cuestiones y temas de interés para la organización, la relación con la estrategia de la organización y los objetivos de negocio.

Se pueden consultar documentos claves, como el plan estratégico, planes de negocios y presupuestos, informes anuales, análisis económicos, y cualquier otra documentación relevante sobre la organización y su propósito. Documentos externos, como la legislación pertinente, también deben ser consultados. Documentos de análisis estratégico, tales como análisis FODA, pueden ser valiosos, ya que ayudan a centrarse en los aspectos pertinentes del entorno externo e interno.

Además la norma incluye y desarrolla tres tipos de contextos diferentes:

A- Contexto estratégico (externo): define el entorno exterior en el que él opera la organización. También define la relación entre la organización y su entorno externo. Esto puede incluir, por ejemplo: el giro del negocio, aspectos sociales, normativos, culturales, de competencia, financiero y político; los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; las partes interesadas externas; y controladores claves de negocios.

Es especialmente importante tener en cuenta las percepciones y los valores de otras partes interesadas y establecer políticas para la comunicación con estas personas. Establecer el contexto externo es importante para asegurarse de que los interesados y sus objetivos son tomados en cuenta a la hora del desarrollo de criterios de gestión de riesgos y que además las amenazas del exterior y las oportunidades generadas se tienen debidamente en cuenta.

La organización debe tratar de determinar los elementos esenciales que podrían apoyar o poner en peligro su capacidad para gestionar los riesgos que enfrenta.

El análisis estratégico para llevarse a cabo debe ser aprobado en el nivel ejecutivo, establecer los parámetros básicos y proporcionar orientación detallada a los procesos de gestión de riesgos. Debe haber una estrecha relación entre la misión de la organización o los objetivos estratégicos y la gestión de todos los riesgos a los que está expuesta.

B- Contexto organizacional (interno): antes de que una actividad de gestión de riesgos, a cualquier nivel, sea iniciada, es necesario comprender la organización y sus capacidades, así como sus metas, objetivos y las estrategias que existen para alcanzarlos. Las áreas clave incluyen: la cultura; grupos de interés internos; la estructura; capacidades en términos de recursos tales como personas, sistemas, procesos, capital; y metas, objetivos y estrategias que existen para lograrlos.

Establecer el contexto interno es importante porque:

a) la gestión de riesgos se lleva a cabo en el contexto más amplio de las metas, objetivos y estrategias de la organización;

b) el mayor riesgo para la mayoría de las organizaciones es no alcanzar los objetivos estratégicos, de negocio o proyecto, o que sean consideradas como que han fracasado por las partes interesadas;

c) la política de la organización y los objetivos ayudan a definir los criterios mediante los cuales se decide si un riesgo es aceptable o no, y forman la base de las opciones de tratamiento.

d) los objetivos y criterios específicos de un proyecto o actividad deben considerarse a la luz de los objetivos de la organización como un conjunto.

C- Contexto de la gestión de riesgos: las metas, objetivos, estrategias, alcance y los parámetros de la actividad, o parte de la organización a la que el proceso de gestión del riesgo se aplica, deben ser establecidos.

El proceso debe ser llevado a cabo con plena consideración de la necesidad de equilibrar los costos, beneficios y oportunidades.

Los recursos necesarios y los registros a ser tomados, también, deben ser especificados. Establecer el alcance y los límites de una aplicación de gestión de riesgos implica: definir la organización, proceso, proyecto o actividad y establecer sus metas y objetivos; especificar la naturaleza de las decisiones que tienen que tomar; definir la extensión de las actividades del proyecto o de las funciones en términos de tiempo y lugar; la

identificación de cualquier alcance o los estudios necesarios y su elaboración, los objetivos y los recursos necesarios; y definir la profundidad y amplitud de la gestión de riesgos, actividades que se llevarán a cabo.

Las cuestiones específicas que también pueden ser discutidas son las siguientes: las funciones y responsabilidades de las diversas partes de las organizaciones y de los participantes en el proceso de gestión de riesgos; relaciones entre el proyecto o actividad y otros proyectos o partes de la organización.

También considera la interfaz entre los entornos externo e interno.

Esto es importante para garantizar que los objetivos definidos para el proceso de gestión del riesgo tengan en cuenta la organización y el medio ambiente externo.

Otros aspectos que se destacan en la norma son: el desarrollar criterios de riesgo que consisten en decidir los criterios (operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, criterios medioambientales, humanitarios u otros) con los que el riesgo se va a evaluar y definir la estructura mediante la separación de la actividad o proyecto en un conjunto de elementos.

Los criterios deberían reflejar el contexto definido anteriormente. Estos a menudo dependen de las políticas internas de una organización, las metas, objetivos y los intereses de las partes interesadas. Los criterios pueden ser afectados por las percepciones de los interesados y por los requisitos legales o reglamentarios. Es importante que criterios adecuados se determinen, en primer lugar. Aunque los criterios generales para la toma de decisiones son inicialmente desarrollados como parte de establecer el contexto de gestión de riesgos, pueden ser más desarrollados y perfeccionados posteriormente cuando los riesgos específicos sean identificados y las técnicas de análisis de riesgos elegidas. Los criterios de riesgo deben corresponder al tipo de riesgo y la forma en que los niveles de riesgo se expresan.

Los criterios importantes que deben considerarse son:

- los tipos de consecuencias que se considerará;
- ¿cómo se define la probabilidad?; y
- ¿cómo se determina si el nivel de riesgo es tal que las actividades de tratamiento adicional se requieren?

Definir la estructura para el resto del proceso: se trata de dividir la actividad, proceso, proyecto o el cambio en un conjunto de elementos o pasos a fin de proporcionar un marco lógico que ayude a asegurar que los riesgos significativos no son pasados por

alto. La estructura elegida depende de la naturaleza de los riesgos y el alcance del proyecto, proceso o actividad.

Para un análisis más importante, este paso debe ser documentado para demostrar que toda la gama de factores ambientales y contextuales se ha considerado.

Etapa III: Identificar los riesgos.

El objetivo de la identificación de riesgos es desarrollar una lista exhaustiva de las fuentes de riesgos y eventos que pueden tener un impacto en el logro de cada uno de los objetivos (o los elementos clave) identificados en el contexto. Identificar dónde, cuándo, por qué y cómo los eventos podrían prevenir, degradar, demorar o mejorar el logro de los objetivos.

La lista debe ser exhaustiva, los riesgos no identificados pueden representar una amenaza importante para la organización o dar lugar a importantes oportunidades.

Como en todo proceso de administración de riesgos es necesario conocer los riesgos que van a ser gestionados. Para esto, es crítico integrar la identificación de los riesgos con un proceso bien estructurado y sistemático, porque si un riesgo no es identificado en esta etapa puede ser excluido del análisis posterior. La identificación debe incluir los riesgos que estén o no bajo el control de la organización.

El proceso hace las siguientes preguntas sobre cada uno de los elementos claves:

- ¿cuál es el origen de cada riesgo?
- ¿qué podría suceder si: aumenta o disminuye el logro efectivo de los objetivos; la consecución de los objetivos sea más o menos eficiente (financieros, personales, temporales); provoca a las partes interesadas tomar medidas que pueden influir en el logro de los objetivos; genera beneficios adicionales?
- ¿cuál sería el efecto en los objetivos?
- ¿cuándo, dónde, qué, cómo son estos riesgos (tanto positivos como negativos) que pueden ocurrir?
- ¿quién podría estar involucrado o afectado?
- ¿qué controles existen en la actualidad para el tratamiento de este riesgo (maximizar los riesgos positivos o minimizar los riesgos negativos)?
- ¿qué podría causar que el control no tenga el efecto deseado sobre el riesgo?

Después de revisar cada elemento, las preguntas generales deben considerar lo siguiente:

- ¿cuál es la fiabilidad de la información?
- ¿qué tan seguro estamos de que la lista de riesgos es integral?
- ¿existe una necesidad de investigación adicional sobre los riesgos específicos?
- ¿los objetivos y sus alcances están cubiertos de forma adecuada?
- ¿hace que las personas adecuadas estén involucradas en el proceso de identificación de riesgos?

Para lograr el objetivo de esta etapa es necesario plantearse las siguientes preguntas:

- ¿qué puede suceder, dónde y cuándo? El objetivo es generar una lista completa de las fuentes de riesgo y eventos que puedan tener un impacto en el logro de cada uno de los objetivos identificados en el contexto. Estos eventos podrían impedir, degradar, demorar o mejorar el logro de los objetivos. Estos son, por consiguiente, los que con más detalle pueden identificar lo que puede suceder.

Dentro de las fuentes genéricas de riesgo encontramos: relaciones comerciales y legales, circunstancias económicas, comportamiento humano, eventos naturales, circunstancias políticas, aspectos tecnológicos y técnicos, actividades y controles gerenciales y actividades individuales.

Fuentes de Riesgo	Áreas de Impacto				
	Seleccionar del Párrafo D3 según sea aplicable				
	*	*	*	*	*
Relaciones comerciales y legales					
Económicas					
Comportamiento humano					
Eventos naturales					
Circunstancias políticas					
Aspectos tecnológicos/técnicos					
Actividades y controles gerenciales					
Actividades individuales					

Las fuentes de riesgo y las áreas de impacto deberían adaptarse para la organización o actividad particular

Figura 3.3- Ejemplo de plantilla de identificación de riesgos, Anexo D de la Norma AS/NZ 4360:1999.

- ¿Por qué y cómo puede pasar? Una vez identificada la lista de eventos, es necesario tener en cuenta las posibles causas y escenarios. Existen muchas formas de iniciar un evento. Es importante que causas importantes no sean omitidas.

Como medios para lograr identificar los riesgos se pueden utilizar diferentes herramientas y técnicas como: listas de control, sentencias basadas en la experiencia y registros, diagramas de flujo, intercambio de ideas, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.

El enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades que se examinan, los tipos de riesgo, el contexto organizacional y el propósito del estudio de gestión de riesgos.

La información de buena calidad es importante en la identificación de riesgos. El punto de partida para la identificación de riesgos puede ser la información histórica acerca de esta u otras organizaciones y las discusiones con una amplia gama de partes interesadas sobre temas históricos, actuales y futuros.

Es esencial que las personas involucradas en la identificación de los riesgos estén bien informadas sobre los aspectos detallados del estudio de riesgo que se estén llevando a cabo. La identificación de riesgos también puede requerir el pensamiento imaginativo y la experiencia adecuada. Los equipos permiten el intercambio de experiencias. La participación en equipo también ayuda a construir el compromiso y la participación en el proceso de gestión de riesgos y ayuda a asegurar que los riesgos para las diferentes partes interesadas se han considerado en su caso.

La documentación de este paso debe incluir:

- el enfoque o método utilizado;
- el ámbito cubierto por la identificación;
- los participantes en la identificación de riesgos y las fuentes consultadas; y
- un registro de riesgos.

Etapa IV: Analizar los riesgos.

En el análisis de riesgos se trata de desarrollar una mayor comprensión del riesgo. Lo que proporciona una entrada a las decisiones sobre si los riesgos deben ser tratados, y las estrategias más apropiadas y rentables de tratamiento de riesgos. El objetivo es

separar los riesgos con mayor aceptación de los riesgos con menos aceptación y proveer datos para asistir en la evolución y tratamiento de los mismos.

El análisis de riesgos implica la consideración de las fuentes de riesgo, sus consecuencias positivas y negativas y la probabilidad de que esas consecuencias puedan ocurrir.

El riesgo es analizado mediante la combinación de su probabilidad y consecuencias produciendo un nivel estimado de riesgo. Un análisis preliminar se puede realizar para que los riesgos similares, los riesgos combinados o de bajo impacto sean excluidos del estudio detallado. Los riesgos excluidos, cuando sea posible, deben ser anotados en una lista para demostrar la integridad del análisis de riesgos.

Es necesario, además, identificar los procesos o prácticas existentes que tienen por objetivo minimizar los riesgos negativos o aumentar los riesgos positivos y evaluar sus fortalezas y debilidades. Los controles pueden surgir como resultado de las anteriores actividades de tratamiento del riesgo.

Todo riesgo se mide en base a sus consecuencias y probabilidades por lo tanto la magnitud de las consecuencias de un evento, si se producen, y la probabilidad del evento y sus consecuencias asociadas, se deben evaluar en el contexto de la eficacia de las actuales estrategias y controles. Un evento puede tener múltiples consecuencias y afectar a diferentes objetivos. Las consecuencias y probabilidades se combinan para producir un nivel de riesgos, estas se pueden estimar utilizando análisis estadístico y cálculos. A falta de datos pasados fiables o pertinentes disponibles, pueden hacerse estimaciones subjetivas, las cuales reflejen las creencias de un individuo o grupo de que un evento en particular o resultado se va a producir.

El documento sugiere que para evitar efectos negativos se deberían utilizar las mejores técnicas y fuentes de información disponibles.

Las fuentes de información más pertinentes y las técnicas deben ser utilizadas en el análisis de consecuencias y probabilidad.

Las fuentes pueden incluir lo siguiente:

- registros pasados;
- práctica y experiencia pertinente;
- literatura relevante publicada;
- investigación de mercado;
- resultados de la consulta pública;

- experimentos y prototipos;
- modelos de economía, ingeniería u otros; y
- opiniones o juicios de especialista y expertos.

Las técnicas pueden incluir:

- entrevistas estructuradas con expertos en el área de interés;
- el uso de grupos multidisciplinarios de expertos;
- evaluaciones individuales usando cuestionarios;
- el uso de modelos y simulaciones; y
- el uso de árboles de fallos y árboles de sucesos.

Cuando sea apropiado, la confianza depositada en las estimaciones de los niveles de riesgo debe ser incluida. Los supuestos hechos en el análisis deben ser indicados.

La elección del método de análisis se verá influida por el contexto, los objetivos y los recursos disponibles.

Algunos riesgos pueden necesitar ser examinados con más detalle. Las razones para un análisis detallado, que puede ser cuantitativo o cualitativo, pueden ser:

- para obtener más información acerca de las consecuencias o de la probabilidad, así las decisiones sobre las prioridades se basan en información y datos en lugar de conjeturas;
- para entender mejor el riesgo y sus causas a fin de que los planes de tratamiento puedan estar dirigidos a causas ciertas en lugar de causas superficiales de los problemas;
- cuando los criterios de decisión requieren un análisis más en profundidad;
- para ayudar a elegir entre las opciones ya que cada una tiene diferentes costos, beneficios, posibles oportunidades y amenazas;
- proporcionar una mejor comprensión del riesgo a las personas que deben operar con los mismos; o
- para proporcionar una comprensión del riesgo residual después de que las estrategias de tratamiento se han aplicado.

El análisis de riesgos puede llevarse a cabo en diferentes grados de detalle dependiendo del riesgo, el objetivo del análisis, la información, datos y recursos disponibles.

Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser:

- cualitativo: método de análisis que utiliza la descripción en lugar de los medios numéricos para definir un nivel de riesgo;

- semi-cuantitativo: a las escalas cualitativas se les asignan valores;
- cuantitativo: utiliza valores numéricos tanto para las consecuencias como para la probabilidad, a partir de datos de distintas fuentes; o
- una combinación de estos.

El orden de complejidad y costos de estos análisis en orden ascendente, es cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. En la práctica, a menudo se utiliza primero el análisis cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo y revelar los problemas de riesgo más importantes. Luego puede ser necesario llevar a cabo un análisis más específico o un análisis cuantitativo de las cuestiones de riesgo más importantes. El tipo de análisis debe ser coherente con los criterios de evaluación de riesgos desarrollados al establecer el contexto.

El análisis cualitativo se utiliza:

- como una actividad de evaluación inicial para identificar los riesgos que requieren un análisis más detallado;
- cuando este tipo de análisis es adecuado para la toma de decisiones;
- cuando los datos numéricos o los recursos no son suficientes para un análisis cuantitativo; o
- cuando el nivel de riesgo no justifica el tiempo y esfuerzo requerido para un análisis más completo.

En cambio el objetivo del análisis semi-cuantitativo es producir un ordenamiento de prioridades más detallado que el que se logra normalmente en el análisis cualitativo, y no sugerir valores realistas para los riesgos tales como los que se procuran en el análisis cuantitativo.

Sin embargo, dado que el valor asignado a cada descripción puede no tener una relación exacta con la magnitud real de las consecuencias o la probabilidad, las cifras sólo se deben combinar con una fórmula que reconozca las limitaciones de los tipos de escalas utilizadas. El análisis semi-cuantitativo no puede diferenciar adecuadamente los riesgos, sobre todo cuando las consecuencias o riesgos son extremos.

La calidad del análisis cuantitativo depende de la exactitud e integridad de los valores numéricos y la validez de los modelos utilizados. Las consecuencias pueden ser determinadas modelando los resultados de un evento o una serie de eventos, o mediante la extrapolación a partir de estudios experimentales o datos del pasado. Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de criterios monetarios, técnicos,

humanos, criterios de impacto, o cualquiera de los criterios de evaluación de riesgos detallados anteriormente. La incertidumbre y la variabilidad de las dos, consecuencias y probabilidad, se debe considerar en el análisis y comunicar con eficacia.

Dado que algunas de las estimaciones realizadas en análisis de riesgo son imprecisas, un análisis de sensibilidad debe llevarse a cabo para probar el efecto de los cambios en los supuestos y en los datos. El análisis de sensibilidad es también una manera de probar la idoneidad y la eficacia de los controles de riesgos potenciales y las opciones de tratamiento.

Cualquiera sea el tipo de análisis que se utiliza, algún tipo de medida de la consecuencia y la probabilidad es necesario. La elección del tipo de escala que se utiliza para llevar a cabo esta medida, en gran parte, depende de la naturaleza y el alcance de las consecuencias y el nivel de conocimientos y la variabilidad de la probabilidad. Es esencial que se hayan decidido tipos apropiados de escalas, limitaciones y libertades que ofrece cada tipo de manera de ser plenamente comprendido.

De la definición de riesgo vemos que es una función tanto de medida de probabilidad como de consecuencias. En su forma más simple el riesgo se puede mostrar como:
Riesgo = Una función de (consecuencias y probabilidad).

Ya sea mediante el análisis cualitativo o cuantitativo, la naturaleza de la función y la lógica subyacente necesita ser entendida. Cualquier operación matemática aplicada posteriormente deberá ajustarse a esa lógica, y, en particular, la utilización de las unidades debe ser válida.

La documentación de este paso debe incluir:

- hipótesis y limitaciones;
- las fuentes de información utilizadas;
- una explicación del método de análisis y las definiciones de los términos empleados para definir la probabilidad y consecuencias de cada riesgo;
- los controles existentes y su eficacia;
- la descripción y la gravedad de las consecuencias;
- la probabilidad de estos hechos específicos;
- el nivel de riesgo; y
- el efecto de la incertidumbre.

No se exigirá una documentación detallada a los riesgos muy bajos, sin embargo, si se debe tener un registro de la detección inicial de los mismos.

Etapa V: Evaluar los riesgos.

El propósito de la evaluación de riesgos es tomar decisiones, basadas en los resultados del análisis de riesgos, acerca de cuáles riesgos necesitan tratamiento y prioridades de tratamiento.

La evaluación del riesgo utiliza la comprensión de los riesgos obtenidos por el análisis de riesgos para tomar decisiones sobre acciones futuras.

Las decisiones pueden ser:

- el riesgo tiene necesidades de tratamiento;
- una actividad debe llevarse a cabo; o
- prioridades para el tratamiento.

La evaluación del riesgo supone la comparación del nivel de riesgo encontrado durante el proceso de análisis con criterios de riesgo establecidos cuando el contexto fue analizado y considera el balance entre los beneficios potenciales y los resultados adversos. El análisis de riesgo y los criterios contra los cuales se comparan los riesgos en la evaluación de riesgos deberían considerarse sobre la misma base. En consecuencia, la evaluación cualitativa involucra la comparación de un nivel cualitativo de riesgo contra criterios cualitativos, y la evaluación cuantitativa involucra la comparación de un nivel numérico de riesgo contra criterios que pueden ser expresados como un número específico, tal como un valor de fatalidad, frecuencia o monetario.

Esto permite a los riesgos su clasificación con el fin de identificar las prioridades de gestión. El producto de una evaluación de riesgo es una lista de riesgos con prioridades para una acción posterior.

Deberían considerarse los objetivos de la organización y el grado de oportunidad que podrían resultar de tomar el riesgo.

Las decisiones deben tener en cuenta el amplio contexto del riesgo e incluir una consideración de la tolerabilidad de los riesgos sostenidos por las partes fuera de la organización que se benefician de ellos. En algunas circunstancias, la evaluación del riesgo puede dar lugar a una decisión de proceder a su posterior análisis.

Si los riesgos resultantes caen dentro de las categorías de riesgos bajos o aceptables, pueden ser aceptados con un tratamiento futuro mínimo o puede no ser necesario. Los

riesgos bajos y aceptables deberían ser monitoreados y revisados periódicamente para asegurar que se mantienen aceptables.

Si los riesgos no caen dentro de la categoría de riesgos bajos o aceptables, deberían ser tratados utilizando una o más de las opciones consideradas en la etapa VI.

Los criterios para decidir si un riesgo tiene que ser tratado, a menudo se establecen con referencia a los eventos de actividades similares en el pasado o por los riesgos de fondo con experiencia en la vida cotidiana. Sin embargo los datos pueden ser distorsionados por:

- grandes incidentes, catástrofes puntuales o ganancias inesperadas que dominan el conjunto de datos;
- una disminución del nivel de riesgo debido a que aumenten los controles como lecciones aprendidas de incidentes y cuando las normas de control han mejorado;
- cambios en las actividades o circunstancias cubiertas ahora con respecto a la situación anterior.

Establecer criterios de evaluación de las estimaciones de riesgo históricos introduce los siguientes problemas:

- un riesgo puede necesitar ser tratado en un conjunto de circunstancias, pero no en otro;
- un riesgo puede haber sido "aceptado" en el pasado, pero puede no ser "aceptable" ahora con los métodos actuales de análisis y teniendo en cuenta el nivel actual de la tolerancia de la sociedad;
- los riesgos de fondo son diferentes en situaciones diferentes, lo que plantea la cuestión de si los criterios de evaluación deben adaptarse a la situación y no ser aplicados a nivel mundial.

Como resultado de problemas como estos, los juicios políticos o económicos podrán utilizarse, además de los datos de riesgo disponibles.

Etapa VI: Tratar los riesgos.

El tratamiento de los riesgos involucra identificar el rango de opciones para tratar los riesgos, evaluar esas opciones, preparar planes para tratamiento de los riesgos e implementarlos.

Se considera necesario desarrollar y aplicar estrategias específicas rentables y planes de acción para incrementar los beneficios potenciales y reducir los costos potenciales.

Se divide el análisis en: La identificación de opciones para el tratamiento de los riesgos con resultados positivos y la identificación de opciones para el tratamiento de los riesgos con resultados negativos (único análisis que también realiza el Modelo de 1999).

Identificación de opciones para el tratamiento de los riesgos con resultados positivos.

Las opciones de tratamiento para el riesgo de tener resultados positivos (oportunidades) que no son necesariamente excluyentes entre sí o adecuadas en todas las circunstancias, incluyen:

- buscar activamente la oportunidad, mediante la toma de decisión de iniciar o continuar con una actividad susceptible de crear o realizar dicha oportunidad (cuando ello sea posible);
- cambiar la probabilidad de la oportunidad, para mejorar la probabilidad de resultados positivos;
- cambiar las consecuencias, para aumentar el alcance de las ganancias;
- compartir la oportunidad;
- mantener la oportunidad residual. Después de que las oportunidades han sido cambiadas o compartidas, es posible que haya oportunidades residuales que se conserven sin que se requiera ningún tipo de acción específica e inmediata.

Identificación de opciones para el tratamiento de los riesgos con resultados negativos.

Las opciones de tratamiento del riesgo con resultados negativos son similares en concepto a los del tratamiento de los riesgos con resultados positivos, aunque la interpretación y las consecuencias son claramente diferentes.

La Figura siguiente ilustra el proceso de tratamiento de los riesgos. Al igual que en el caso anterior las opciones, no son necesariamente mutuamente excluyentes y apropiadas en todas las circunstancias.

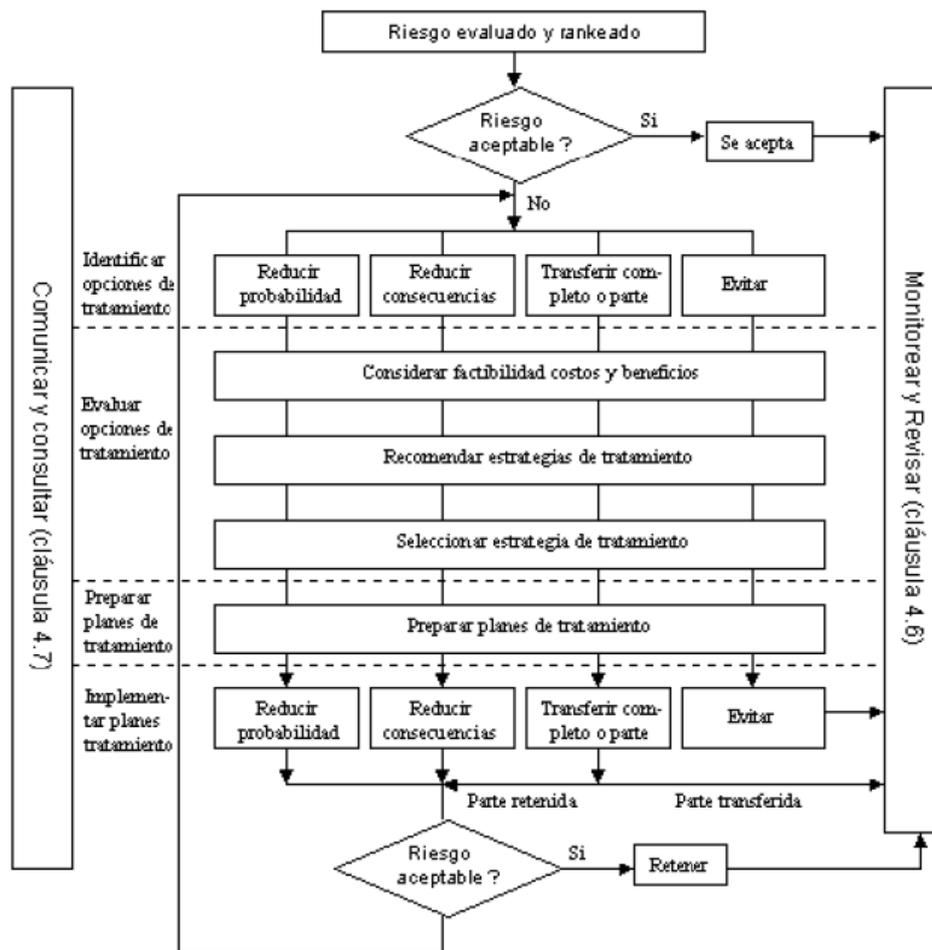


Figura 3.4- Proceso de Tratamiento de Riesgos.³⁹

Las opciones incluyen:

- *Evitar el riesgo:* una actitud de aversión al riesgo puede provocar que se eviten riesgos que no se tendrían que evitar, ya que el evitarlos puede aumentar la importancia de otros riesgos o puede conducir a la pérdida de oportunidades de obtener ganancias.

El Modelo AS/NZ 4360 de 1999 agrega que la aversión a riesgos tiene como resultado:

- i) decisiones de evitar o ignorar riesgos independientemente de la información disponible y de los costos incurridos en el tratamiento de esos riesgos;
- ii) fallas al tratar los riesgos;
- iii) dejar las opciones críticas y/o decisiones en otras partes;

³⁹ AS/NZ 4360:2004

- iv) diferir las decisiones que la organización no puede evitar; o
 - v) seleccionar una opción porque representa un riesgo potencial más bajo independientemente de los beneficios.
 - *Reducir la probabilidad de ocurrencia*, o cambiar la probabilidad del riesgo para reducir la probabilidad de los resultados negativos.
 - *Reducir las consecuencias*, o cambiar las consecuencias, para reducir la extensión de las pérdidas. Esto incluye medidas pre-evento, como la reducción en inventario o dispositivos de protección y las respuestas posteriores al evento como los planes de continuidad.
 - *Transferir los riesgos o compartir el riesgo*. Esto involucra que otra parte soporte o comparta parte del riesgo, preferiblemente por consentimiento mutuo. Los mecanismos incluyen el uso de los contratos, los seguros, arreglos y estructuras organizativas tales como sociedades y “Joint Ventures” para difundir la responsabilidad. Generalmente hay algún costo o beneficio económico asociados al compartir parte del riesgo con otra organización, tales como la prima pagada por el seguro. La transferencia de un riesgo a otras partes, o la transferencia física a otros lugares, reducirá el riesgo para la organización original, pero puede no disminuir el nivel general del riesgo para la sociedad.
 - *Retener el riesgo*. Después de que los riesgos hayan sido reducidos o compartidos, podría haber riesgos residuales que se conserven. Deberían ponerse en práctica planes para administrar las consecuencias de esos riesgos si los mismos ocurrieran, incluyendo identificar medios de financiar dichos riesgos. Los riesgos también pueden ser retenidos por defecto, por ejemplo, cuando hay una falta de identificación o de compartir debidamente, almacenar o tratar los riesgos.
- A la reducción de las consecuencias y probabilidades se las puede referir como control de riesgos.

El control de riesgos involucra determinar el beneficio relativo de nuevos controles a la luz de la efectividad de los controles existentes. Los controles pueden involucrar políticas de efectividad, procedimientos o cambios físicos.

Una vez determinadas las opciones de tratamiento de riesgos, las mismas deben de ser evaluadas. Las opciones deberían ser evaluadas sobre la base del alcance de la

reducción del riesgo, y el alcance de cualquier beneficio u oportunidad adicional creados, tomando en cuenta los criterios de evaluación de riesgos.

La selección de la opción más apropiada involucra balancear el costo de implementar cada opción contra los beneficios derivados de la misma. Al hacer tal costo versus beneficio debe tenerse en cuenta sentencias del contexto. Es importante tener en cuenta todos los costos directos e indirectos y los beneficios tangibles o intangibles, y se mide en términos financieros o de otro tipo.

Cuando se pueden obtener grandes reducciones en el riesgo con un gasto relativamente bajo, tales opciones deberían implementarse. Otras opciones de mejoras pueden ser no económicas y necesita ejercerse el juicio para establecer si son justificables. Esto se ilustra en la siguiente figura.

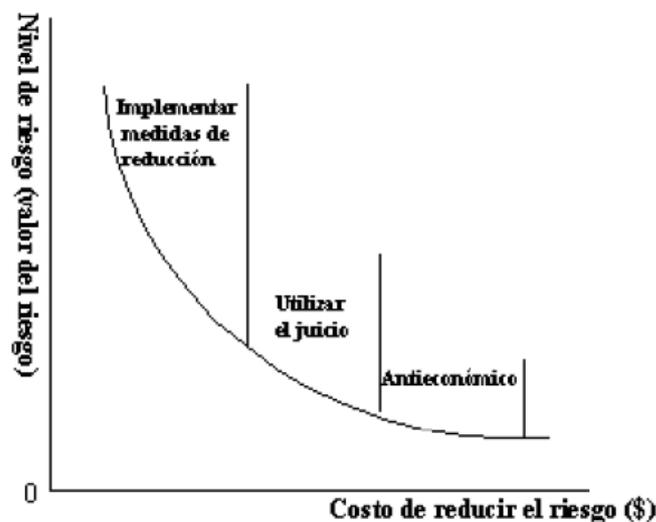


Figura 3.5- Matriz que muestra la relación entre el nivel de riesgo y el costo de reducirlo.

Las decisiones deberían tener en cuenta la necesidad de considerar cuidadosamente los riesgos raros pero severos, que podrían justificar medidas de seguridad que no son justificables por fundamentos estrictamente económicos.

En general el impacto adverso de los riesgos debería hacerse tan bajo como sea razonablemente practicable, independientemente de cualquier criterio absoluto.

En muchos casos, es improbable que cualquier opción de tratamiento del riesgo sea una solución completa para un problema particular. A menudo la organización se beneficiará sustancialmente mediante una combinación de opciones tales como reducir la probabilidad de los riesgos, reducir sus consecuencias, y transferir o retener algunos

riesgos residuales. Un ejemplo es el uso efectivo de contratos y la financiación de riesgos sustentados por un programa de reducción de riesgos.

Cuando el costo acumulado de implementación de todos los tratamientos de riesgos excede el presupuesto disponible, el plan debería identificar claramente el orden de prioridad bajo el cual deberían implementarse los tratamientos individuales de los riesgos. El ordenamiento de prioridad puede establecerse utilizando distintas técnicas, incluyendo análisis de “ranking” de riesgos y de costo-beneficio. Los tratamientos de riesgos que no puedan ser implementados dentro de los límites del presupuesto disponible deben esperar la disponibilidad de recursos de financiamiento adicionales, o, si por cualquier razón todos o algunos de los tratamientos restantes son considerados importantes, debe plantearse el problema para conseguir el financiamiento adicional.

Las opciones de tratamiento de los riesgos deberían considerar cómo es percibido el riesgo por las partes afectadas y las formas más apropiadas de comunicárselo a dichas partes.

Es importante comparar el costo total de no tomar medidas contra el ahorro presupuestario. El tratamiento del riesgo puede dar a conocer los nuevos riesgos que se deben identificar, evaluar, tratar y controlar. Si, después del tratamiento, existe un riesgo residual, debe tomarse una decisión sobre si se debe mantener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento de riesgo.

Luego de evaluar las opciones de tratamiento se deben *preparar los planes de tratamiento*.

El propósito de los planes de tratamiento es documentar cómo la elección de opciones se llevará a cabo; es decir, los planes deberían documentar cómo deben ser implementadas las opciones seleccionadas (acciones propuestas; los recursos requeridos; la identificación de responsabilidades; el programa; las medidas de desempeño y la información y control de los requisitos).

Los planes de tratamiento deben ser integrados con la gestión y los procesos presupuestarios de la organización.

El plan también debería incluir un mecanismo para evaluar la implementación de las opciones contra criterios de desempeño, las responsabilidades individuales y otros objetivos, y para monitorear los mojoneros críticos de la implementación.

Una vez preparados dichos planes es necesaria su *implementación*. Idealmente, la responsabilidad por el tratamiento del riesgo debería ser llevada a cabo por aquellos con

mejor posibilidad de controlar el riesgo. Las responsabilidades deberían ser acordadas entre las partes lo más tempranamente posible.

La implementación exitosa del plan de tratamiento del riesgo requiere un sistema efectivo de administración que especifique los métodos seleccionados, asigne responsabilidades y compromisos individuales por las acciones, y los monitoree respecto de criterios especificados.

Si luego del tratamiento persiste un riesgo residual, debería tomarse la decisión de si retener este riesgo o repetir el proceso de tratamiento.

Etapa VII: Monitorear y revisar.

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantenga relevante. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las probabilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.

El examen en curso es esencial para garantizar que el plan de gestión siga siendo pertinente.

Para cada etapa del proceso se debe mantener los registros para permitir tomar decisiones que deben entenderse como parte de un proceso de mejora continua.

Vigilancia y examen también implican aprender lecciones del proceso de gestión de riesgos, mediante la revisión de los acontecimientos, el tratamiento de planes y sus resultados, opciones para el tratamiento del riesgo. La organización puede beneficiarse a través de la adopción de una combinación de opciones.

3.2.3.5 Documentación.

Cada etapa del proceso de gestión de riesgos debe registrarse adecuadamente. Los supuestos, los métodos, fuentes de datos, análisis, resultados y las razones de todas las

decisiones deben ser registrados. Los registros de estos procesos son un aspecto importante del buen gobierno corporativo.

El Modelo de 1999 detalla las razones para la documentación, estableciendo las siguientes:

- demostrar que el proceso es conducido apropiadamente;
- proveer evidencia de un enfoque sistemático de identificación y análisis de riesgos;
- proveer un registro de los riesgos y desarrollar la base de datos de conocimientos de la organización;
- proveer a los tomadores de decisión relevantes un plan de administración de riesgos para aprobación y subsiguiente implementación;
- proveer un mecanismo y herramienta de responsabilidad;
- facilitar el continuo monitoreo y revisión;
- proveer una pista de auditoría; y
- compartir y comunicar información.

Las decisiones concernientes al alcance de la documentación pueden involucrar costos y beneficios y deberían tomar en consideración los factores mencionados arriba.

3.2.3.6 Establecimiento de una efectiva administración de riesgos.

Para realizar esto es necesario:

- evaluar las prácticas actuales y las necesidades: antes de comenzar a desarrollar un plan de gestión de riesgos, la organización debería reexaminar críticamente y evaluar los elementos del proceso de gestión de riesgos que ya están en su lugar. Este examen debería reflejar la gestión del riesgo, las necesidades de la organización y su contexto. La revisión debe entregar un reconocimiento de la estructura:
 - la madurez, las características y eficacia de los actuales negocios y la cultura de gestión de riesgos y sistemas;
 - el grado de integración y coherencia de la gestión de riesgos de toda la organización y los distintos tipos de riesgos;
 - los procesos y sistemas que deben ser modificados o extendidos;

- limitaciones que podrían limitar la introducción de gestión sistemática de riesgo;
 - legislativas o los requisitos de cumplimiento, y
 - limitaciones de recursos.
- una planificación de la gestión de riesgos: el plan de gestión de riesgos debe definir cómo la gestión de riesgo se llevará a cabo en toda la organización. Los planes de tratamiento del riesgo pueden ser independientes o incluidos en el plan de gestión de riesgos. El objetivo del plan de gestión del riesgo debería integrar la gestión de las prácticas importantes de la organización y los procesos de negocio para que sea pertinente, eficaz, eficiente y sostenido. El plan de gestión de riesgos puede incluir secciones específicas para funciones particulares, áreas, proyectos, actividades o procesos. En la práctica, estas secciones pueden ser planes separados, los cuales deben ser coherentes con la política de gestión del riesgo de la organización.
- se debe garantizar el apoyo de la alta dirección: la conciencia y el compromiso con la gestión del riesgo en las categorías superiores de niveles de gestión son importantes. Esto puede lograrse mediante:
- la obtención del apoyo activo y continuo de directores y ejecutivos de alto nivel de la organización para la gestión de riesgos y para el plan, desarrollo y aplicación de la política de gestión de riesgos;
 - nombrar a un gerente o similares (o equipo) para dirigir y patrocinar iniciativas, y
 - obtener el compromiso y apoyo de todos los altos directivos para la ejecución del plan de gestión de riesgos.
- desarrollar y comunicar la política de gestión de riesgos: el directorio de la organización o el ejecutivo debe definir y documentar su política de gestión de riesgos, incluidos los objetivos a favor y su compromiso con la gestión del riesgo.
- se debe establecer la rendición de cuentas y la autoridad: los directores y altos ejecutivos son los últimos responsables para manejar el riesgo en la organización. Todo el personal es responsable de la gestión de los riesgos en sus áreas de control. Esto puede ser facilitado:

- especificando los responsables de la gestión de riesgos o categorías de riesgo, para la aplicación de estrategias de tratamiento y para el mantenimiento de controles de riesgo;
 - estableciendo la medición del desempeño y presentación de informes de procesos; y
 - garantizando niveles adecuados de reconocimiento, la recompensa, la aprobación y sanción.
- personalizar el proceso de gestión de riesgos: el proceso de gestión del riesgo debe ser personalizado para la organización, sus políticas, procedimientos y cultura, teniendo en cuenta el proceso en la norma.
 - se debe asegurar los recursos adecuados: la organización debe identificar las necesidades de recursos para la gestión de riesgo.

3.3 ISO 31000.

Las organizaciones gestionan el riesgo mediante la previsión, la comprensión y la decisión de si modificarlo. A lo largo de este proceso se comunican y consultan a las partes interesadas y supervisan y examinan el riesgo y los controles que están modificando al mismo. La presente norma describe este proceso sistemático y lógico en detalle. Establece los principios, el marco y un proceso para la gestión de cualquier tipo de riesgo en una forma transparente, sistemática y fiable en cualquier ámbito o contexto. Al mismo tiempo, la ISO publica la Guía ISO 73:2009, el vocabulario de gestión de riesgos, que complementa la norma ISO 31000, proporcionando una colección de términos y definiciones relativas a la gestión del riesgo.

Cuando se implementa y mantiene de acuerdo con esta Norma, la gestión de riesgos permite a todas las organizaciones:

- aumentar la probabilidad de lograr los objetivos;
- fomentar una gestión proactiva;
- ser conscientes de la necesidad de identificar y tratar el riesgo a lo largo de la organización;
- mejorar la identificación de oportunidades y amenazas;
- lograr prácticas de gestión de riesgos compatibles entre las organizaciones y las naciones;
- cumplir con requisitos legales y reglamentarios y normas internacionales;

- mejorar los reportes de información financiera;
- mejorar el gobierno corporativo;
- mejorar la confianza de las partes interesadas;
- establecer una base fiable para la toma de decisiones y la planificación;
- mejorar los controles;
- efectividad al localizar y utilizar los recursos para el tratamiento del riesgo;
- mejora de la eficacia y eficiencia operativa;
- fomentar las performances saludables y seguras, así como la protección del medio ambiente;
- mejorar la prevención de pérdidas y gestión de incidentes;
- minimizar las pérdidas;
- mejorar el aprendizaje organizacional; y
- mejorar la capacidad de recuperación organizacional frente a la adversidad.

Las organizaciones con procesos de gestión de riesgos existentes pueden utilizar este estándar para una revisión crítica para alinear y mejorar sus prácticas actuales.

En esta norma, las expresiones "gestión de riesgos" y "gestión del riesgo" son ambos utilizados. En términos generales, "la gestión de riesgos" se refiere a la arquitectura (principios, estructura y procesos) para la gestión de riesgos efectiva, y "la gestión del riesgo" se refiere a la aplicación de esta arquitectura a determinados riesgos.

Por lo tanto mediante la aplicación de la norma ISO 31000, las organizaciones pueden comparar sus prácticas de gestión de riesgo con un punto de referencia reconocido internacionalmente, estableciendo los principios racionales para la ordenación eficaz. Mientras tanto la Guía ISO 73 se asegurará de que todas las organizaciones están en la misma página cuando se habla de riesgo.

3.3.1 Estructura.

3.3.1.1 Alcance y ámbito de aplicación.

Esta Norma Internacional puede ser utilizada por cualquier empresa pública o privada, comunidad, asociación, grupo o individuo. Por lo tanto, esta norma internacional no es específica de cualquier industria o sector.

Puede ser aplicada a lo largo de la vida de una organización, y a una amplia gama de

actividades, incluidas las estrategias y decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos.

Esta Norma Internacional puede ser aplicada a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, tanto si tiene consecuencias positivas o negativas.

Se pretende que esta Norma Internacional sea utilizada para armonizar los procesos de gestión de riesgos en las normas existentes y futuras. Proporciona un enfoque común en favor de la norma lidiado con riesgos específicos y/o sectoriales, y no reemplazando a otras normas.

3.3.1.2 Términos y definiciones.

La ISO 31000 hace referencia principalmente a la Guía 73, como documento indispensable para su aplicación. Los términos y definiciones de la ISO 31000 son traídos de dicha Guía, Vocabulario de Administración de Riesgos. Esta Guía incluye la definición de riesgo, la creación del marco de administración de riesgos y la definición del proceso de administración de riesgos.

Cuando el grupo de trabajo de la ISO comenzó a desarrollar dicho estándar de administración de riesgos sus miembros se percataron de la importancia de las definiciones decidiendo citar la Guía 73 en vez de incluirla en el documento de la ISO 31000.

El objetivo de incluir estas definiciones de un documento separado en vez de que sea el estándar el que las brinde es que el vocabulario manejado sobre todos los puntos de riesgos y administración de riesgos sea el mismo ya que existen varios estándares internacionales que utilizan esta Guía 73 para sus definiciones.

Por lo tanto el tomar en cuenta vocabularios en un documento separado asegura la consistencia de los términos y definiciones en todos los estándares.

A los efectos de este documento, los términos y definiciones más importantes aplicados son los siguientes:

- Riesgo: efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.
- Gestión de riesgos: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.
- Marco de gestión de riesgos: conjunto de componentes que proporcionan las bases y las disposiciones organizativas para el diseño, ejecución, seguimiento, la

revisión y mejora continua de la gestión del riesgo en toda la organización.

- Política de gestión de riesgo: declaración de las intenciones y direcciones generales de una organización relacionadas con la gestión del riesgo.
- Actitud frente al riesgo: enfoque de la organización para evaluar y eventualmente llevar a cabo, conservar, adoptar o alejarse de riesgo.
- Plan de gestión de riesgos: esquema en el marco de gestión del riesgo que especifica el enfoque, los componentes de gestión y los recursos que se aplicarán a la gestión del riesgo.
- Proceso de gestión de riesgos: la aplicación sistemática de políticas de gestión, procedimientos y prácticas para actividades de comunicación, consultoría, establecimiento del contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, control y la revisión del riesgo.
- Establecimiento del contexto: definición de los parámetros internos y externos que deben tenerse en cuenta en la gestión del riesgo, y el establecimiento de los criterios de riesgo y el alcance de la política de gestión de los mismos.
- Contexto externo: ambiente externo en el que la organización trata de lograr sus objetivos. Pueden incluir: el entorno cultural, social, político, jurídico, normativo, financiero, tecnológico, económico, natural y competitivo, ya sea internacional, regional o local; factores y tendencias claves que tienen impacto en los objetivos de la organización; y las relaciones, percepciones y los valores de las partes interesadas externas.
- Contexto interno: ambiente interno en el que la organización trata de lograr sus objetivos. Puede incluir: políticas, estructura organizativa, funciones y responsabilidades; políticas, objetivos y estrategias que existen para alcanzarlos; las capacidades, entendidas en términos de recursos y el conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); sistemas de información, flujos de información y procesos de toma de decisiones (tanto formales como informales); relaciones, percepciones y valores de los grupos de interés internos; la cultura de la organización; normas, directrices y modelos adoptados por la organización; y el origen y el alcance de las relaciones contractuales.
- Fuentes de riesgos: elemento que sólo o en combinación tiene el potencial intrínseco para dar lugar a riesgos.

- Consecuencia: resultado de un evento que afecta a los objetivos.
- Evento: aparición o cambio de un conjunto particular de circunstancias.

3.3.1.3 Principios para la administración de riesgos.

Para que la gestión del riesgo sea eficaz, una organización debe cumplir con los siguientes principios en todos los niveles:

- La gestión de riesgos crea y protege el valor.
- La gestión de riesgos es una parte integral de todos los procesos de la organización.

La misma no es una actividad independiente, separada de las principales actividades y procesos de la organización.

- La gestión del riesgo es parte de la toma de decisiones.
Ésta ayuda a quienes toman las decisiones a tomar decisiones informadas, priorizar las acciones y distinguir entre los cursos de acción alternativos.

- La gestión del riesgo se refiere explícitamente a la incertidumbre.

- La gestión del riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.

Ésta contribuye a la eficiencia y resultados consistentes, comparables y fiables.

- La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.

Las entradas para el proceso de gestión del riesgo se basan en fuentes de información como los datos históricos, experiencias, comentarios de los interesados, de observación, pronóstico y la opinión de expertos. Sin embargo, los tomadores de decisiones deben informarse de, y debe tener en cuenta, las limitaciones de los datos o de modelos usados o de la posibilidad de divergencia entre los expertos.

- La administración de riesgo es hecha a medida.

La cual está alineada con el contexto externo e interno de la organización y su perfil de riesgo.

- La gestión de riesgos tiene en cuenta factores humanos y culturales.

- La gestión del riesgo es transparente e inclusiva.

La adecuada y oportuna participación de los interesados asegura que la gestión del riesgo siga siendo pertinente y actualizada.

- La gestión del riesgo es dinámica, interactiva y de respuesta al cambio.

- La gestión de riesgos facilita la mejora continua y el mejor valor de la organización.

3.3.1.4 Marco integrado.

El éxito de la gestión del riesgo dependerá de la eficacia del marco de gestión que proporciona las bases y modalidades que se introducen en toda la organización y en todos los niveles. El marco ayuda a la gestión de riesgos efectiva a través de la aplicación del proceso de gestión de riesgos en diferentes niveles y dentro del contexto específico de la organización. El marco garantiza que la información sobre el riesgo derivado del proceso de gestión de riesgos sea adecuadamente informada y utilizada como base para la toma de decisiones y la rendición de cuentas en todos los niveles de organización.

Si las prácticas existentes de una organización y procesos de gestión incluyen los componentes de gestión del riesgo o si la organización ya ha adoptado un proceso de gestión de riesgos formal para determinados tipos de riesgo o situaciones, a continuación, éstos deben ser revisados críticamente y evaluados con respecto a esta norma internacional, con el fin de determinar su adecuación y eficacia.

Los componentes necesarios para la gestión de riesgos se ilustran en la siguiente figura:

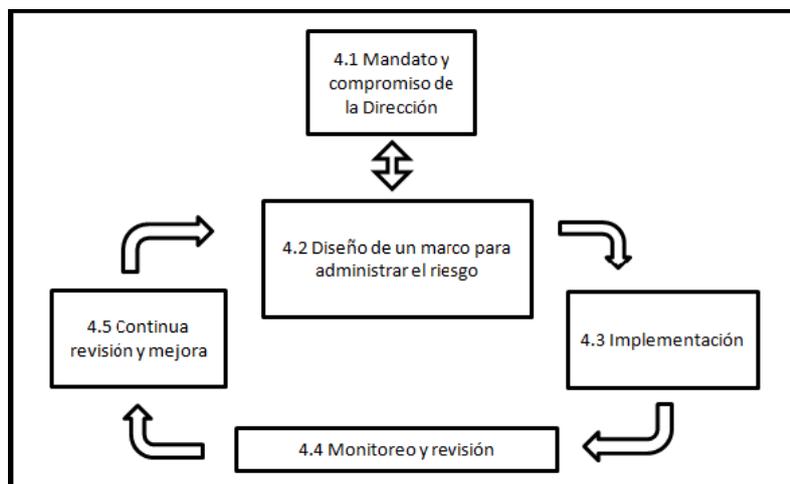


Figura 3.6- Componentes del proceso de Administración de riesgos.⁴⁰

- Mandato y compromiso: la introducción de la gestión del riesgo y el asegurar su

⁴⁰ ISO 31000

eficacia requerirá un compromiso firme y sostenido de la dirección de la organización, así como la planificación estratégica y rigurosa para lograr el compromiso de todos los niveles. La dirección deberá:

- definir y aprobar la política de gestión de riesgos;
 - asegurarse de que la cultura de la organización y la política de gestión de riesgos están alineados;
 - determinar indicadores del rendimiento de la gestión de riesgo que se alineen con los indicadores de desempeño de la organización;
 - alinear los objetivos de gestión de riesgo con los objetivos y estrategias de la organización;
 - garantizar el cumplimiento legal y regulatorio;
 - asignar responsabilidades y rendición de cuentas en los niveles apropiados dentro de la organización;
 - garantizar que los recursos necesarios sean destinados a la gestión de riesgos;
 - comunicar los beneficios de la gestión de riesgos para todas las partes interesadas; y
 - garantizar que el marco para la gestión del riesgo siga siendo apropiado.
- Diseño del marco de gestión del riesgo: antes de iniciar el diseño y aplicación del marco para la gestión de riesgos, es importante evaluar y entender tanto el contexto externo como el contexto interno de la organización.

También se debe establecer una política de gestión del riesgo que detalle claramente los objetivos de la organización y el compromiso con la gestión del mismo. La organización debe garantizar que haya rendición de cuentas, la autoridad y las competencias adecuadas para la gestión de riesgos, incluyendo la implementación y el mantenimiento del proceso de gestión de riesgos y garantizar la adecuación, eficacia y eficiencia de los controles.

La gestión de riesgos debe estar integrada en todas las prácticas de la organización y los procesos de una manera que sea pertinente, eficaz y eficiente. A su vez también se deben asignar recursos suficientes para la gestión de riesgos como: las personas, las habilidades, experiencia y competencia; los procesos de la organización, el método y las herramientas que se utilizarán para la gestión del riesgo; procesos y procedimientos documentados; sistemas de información y

gestión del conocimiento; y programas de capacitación.

Por último se debe establecer la comunicación interna y el mecanismo de presentación de informes con el fin de apoyar y fomentar la rendición de cuentas y la propiedad del riesgo.

La organización debe desarrollar e implementar un plan en cuanto a cómo se comunicará con las partes interesadas externas. Este procedimiento incluirá: garantizar un intercambio eficaz de información; informes externos para cumplir con los requisitos legales, reglamentarios y la gobernabilidad; entre otros.

- Aplicación de gestión de riesgos: debe aplicarse para garantizar que el proceso de gestión del riesgo descrito más adelante se aplique a través de un plan de gestión de riesgos en todos los niveles y funciones pertinentes de la organización como parte de sus prácticas y procesos.
- Seguimiento y revisión del marco: la organización debe: medir el riesgo de gestión del rendimiento respecto a los indicadores, que son revisados periódicamente para comprobar su adecuación; la desviación del plan de gestión de riesgos; revisar periódicamente si el marco de gestión de riesgos, la política y el plan siguen siendo adecuados, teniendo en cuenta el contexto externo e interno de la organización; entre otras cosas.
- Continua revisión y mejora: basándose en los resultados de la supervisión y revisión, se debe decidir sobre la forma en que el marco de la gestión de riesgos, la política y el plan se puede mejorar. Estas decisiones deben conducir a mejoras en la gestión de la organización del riesgo y su cultura de gestión de los mismos.

Es importante aclarar que no se notan cambios sustanciales entre el proceso de Administración de Riesgos de la Norma AS/NZ 4360: 2004 y la ISO 31000, por lo cual el análisis del proceso realizado para el Estándar Australiano es semejante a lo que sería el análisis del proceso de Administración de Riesgos detallado por la ISO 31000; por esta razón, nos enfocamos en el punto 3.4 a detallar, solamente, las diferencias que encontramos entre ambos Estándares.

3.4 Relaciones entre los principios de administración de riesgos, el marco y el proceso.

Como ya se mencionó anteriormente en este capítulo, podemos encontrar una serie de principios de administración de riesgos, detallados en el mismo; también, un marco

integrado; es decir, que sus diferentes partes, también explicadas en este capítulo, están unidas y, por último, el proceso de administración de riesgos que establece la ISO 31000 (dicho proceso es el mismo que establece la norma AS/NZ 4360:2004). En la siguiente figura se detalla las relaciones existentes entre los principios, el marco y el proceso de administración de riesgos planteados en la ISO 31000.

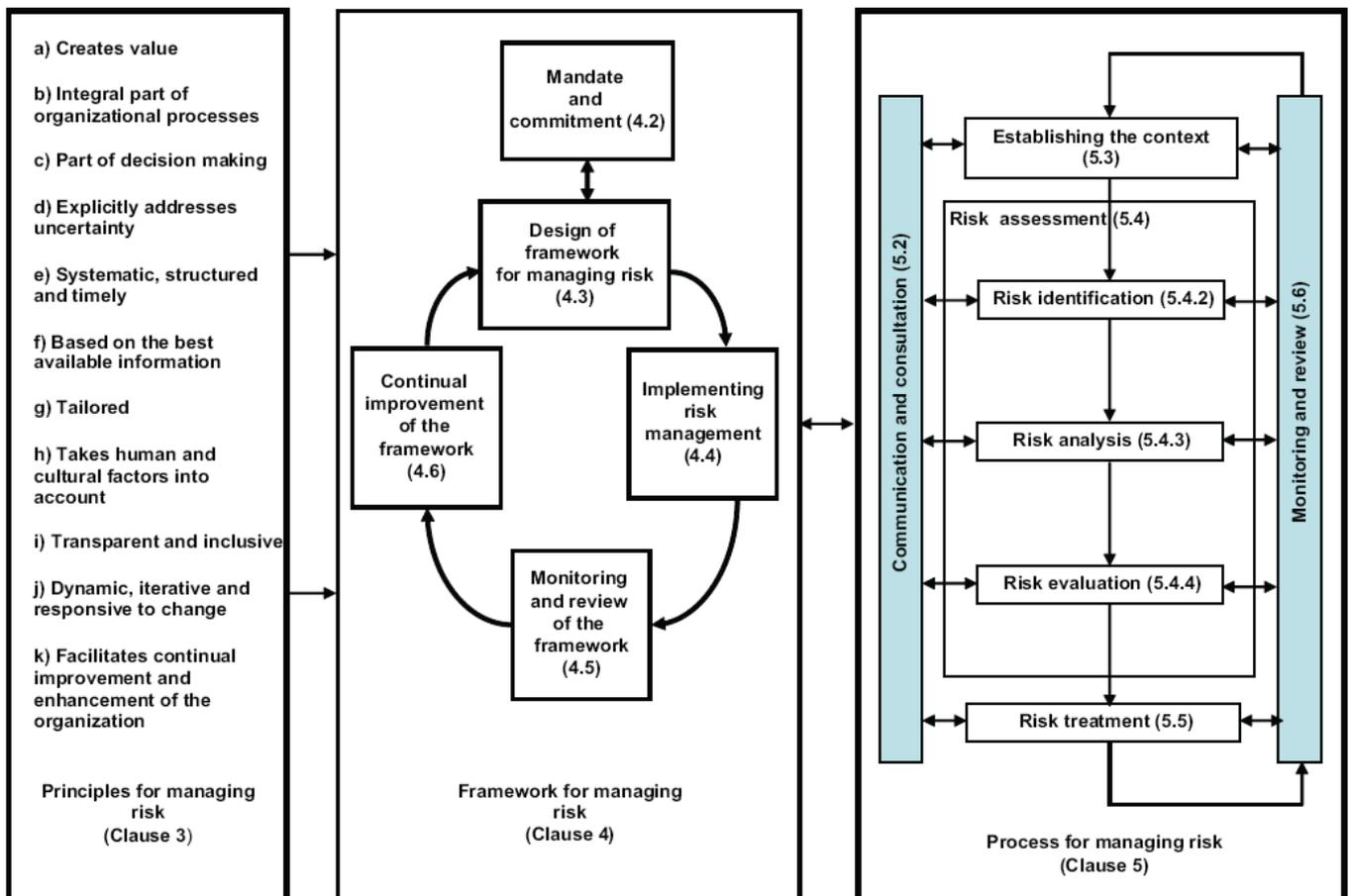


Figura 3.7- Relación entre los Principios, Marco Integrado y Proceso de Administración de Riesgos según la ISO 31000.

3.5 Comparación del modelo AS/NZ 4360 con la ISO 31000.

La Norma ISO 31000 fue preparada en conjunto por el Comité de Normas de Australia y de Nueva Zelanda, con el objetivo de reemplazar a la Norma AS/NZ 4360:2004.

Cuando la Norma AS/NZ 4360:2004 fue revisada en 2004 (como parte de una rutina de revisión cada cinco años) el Comité de Normas de Australia y de Nueva Zelanda, en conjunto, decidió que en lugar de publicar una versión similar en 2009, los estándares

de Australia y de Nueva Zelanda promovieran el desarrollo de una norma internacional sobre administración de riesgos, la cual pudiera luego ser adoptada.

En 2005 la Organización Internacional de Normas (ISO) designó un Grupo de Trabajo para que desarrollara la primera Norma internacional sobre administración de riesgos, utilizando la norma AS/NZ 4360:2004 como base.

El proceso de desarrollo de esta norma incluyó una importante consulta pública tanto en Australia como en Nueva Zelanda que terminó con la publicación de la ISO 31000:2009 el 15 de Noviembre de 2009.

Las principales variaciones, en comparación con la AS/NZ 4360:2004 son las siguientes:

- El riesgo es ahora definido en términos del efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.
- Los principios que las organizaciones deben seguir para garantizar una administración de riesgos efectiva deben ser ahora explícitos. La ISO 31000 va más lejos que el estándar en la definición de los principios que se deben tener en cuenta al evaluar el planteamiento para la gestión de riesgos.
- Hay un mayor énfasis y guía en como la administración de riesgos debe ser implementada e integrada dentro de las organizaciones a través de la creación de marcos y de su desarrollo continuo. El marco asegura que la información acerca del riesgo derive del proceso de administración de riesgos, siendo adecuadamente comunicada y utilizada como base para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

El diseño del marco debe tener en cuenta:

la comprensión de las actividades de la organización y su contexto;

- establecer una política de gestión de riesgos;
- la definición de las responsabilidades;
- la integración en los procesos organizacionales;
- la provisión de recursos suficientes para mantener el marco; y
- establecer una comunicación interna y externa y los mecanismos de información.

Tras el establecimiento del marco y la aplicación del proceso de gestión de riesgos dentro de una organización, el seguimiento y revisión de controles de

riesgo están obligados a proporcionar los datos adecuados para la mejora continua del sistema de gestión de riesgos.

- Un Anexo informativo describe los atributos de enfatizar una administración de riesgos efectiva y reconoce que mientras algunas organizaciones manejan sus riesgos de ciertas maneras, esto no significa que sea la manera óptima.

Al igual que AS / NZ 4360, ISO 31000 reconoce la necesidad de mejorar continuamente el marco de gestión de riesgos. Sin embargo, la nueva norma va más allá y enumera los atributos claves de un marco de gestión de riesgos mejorado para ayudar a las organizaciones a medir su propio desempeño, proporcionando orientación sobre los atributos de la gestión del mayor riesgo.

Estos atributos representan un alto nivel de rendimiento en la gestión del riesgo y se puede utilizar para comparar dicho rendimiento. Las claves de los atributos son las siguientes:

- mejora continua: a través de la fijación de metas de desempeño contra el cual se miden la organización o su director;
- completa rendición de cuentas de las tareas: las personas designadas plenamente aceptan la rendición de cuentas, están debidamente calificadas y cuentan con recursos suficientes para comprobar los controles, vigilar los riesgos, mejorar los controles y comunicarse de manera efectiva sobre los riesgos;
- aplicación de gestión de riesgos en la toma de decisiones de todos: no importa el nivel de importancia o significado, la consideración explícita de los riesgos y la gestión del riesgo debe llevarse a cabo;
- comunicación continua: contacto con la residencia y las partes interesadas externas, incluyendo la frecuencia de los informes de riesgo y gestiones del rendimiento;
- integración completa con la estructura de gobierno de la organización: la estructura de gobierno de la organización y el proceso debe basarse en la gestión del riesgo.

Elementos	AS/NZ 4360:2004	ISO 31000:2009
Aplicación	Aplicación universal en todas las organizaciones - Australia y Nueva Zelanda	Aplicación universal en todas las organizaciones – Internacional
Contexto para la Administración de Riesgos	Objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales
Proceso de Administración de Riesgos (¿Qué hacer?)	Núcleo de AS/NZ 4360	Parte de la ISO 31000
Marco de Gestión de riesgo (¿Cómo hacerlo?)	Revisión sustancial en 2004	Expansión de AS/NZ 4360
Principios de Administración de Riesgo	Implícitos - en cierta medida	Ahora claros y explícitos
Atributos de una mejor administración de Riesgos	No cubiertos	Anexo de ISO 31000 como informativo (opcional)
Guía para establecer e implementar un proceso de Administración de Riesgos efectivo.	Cubierta (HB 436:2004)	Anexo de ISO 31000 como informativo (opcional)

En la norma AS/NZ 4360:2004 se define al riesgo como “la posibilidad de que ocurra algo que impacte en sus objetivos”. Se mide en término de posibilidad y consecuencia, permitiendo la gestión eficaz del riesgo, maximizar las oportunidades y alcanzar su producto.

La ISO 31000:2009 define el riesgo como “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”. Esta definición enlaza los riesgos a los objetivos. Por lo tanto, esta definición de riesgo es de forma más fácil de aplicar cuando los objetivos de la organización son integrales y completos. Incluso cuando está totalmente indicado, los propios objetivos deben ser impugnados y los supuestos en los que se basan deben ser probados, como parte del proceso de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos es una parte central de la gestión estratégica de cualquier organización. Es el proceso mediante el cual las organizaciones metódicamente hacen frente a los riesgos asociados a sus actividades. Una iniciativa exitosa de gestión de riesgos debe ser proporcional al nivel de riesgo en la organización, en consonancia con otras actividades empresariales, amplia en su ámbito de aplicación, integrada en las actividades de rutina y dinámica que responda a las circunstancias cambiantes.

Con el fin de implementar con éxito, el apoyo y sostener el proceso de gestión de riesgos, se requiere una estructura. La ISO 31000 se refiere a esta estructura como el contexto de gestión de riesgos.

Observamos un cambio que consiste en que la norma AS/NZ 4360:2004 hace énfasis en “el evento” (algo que sucede) y la ISO 31000:2009 hace énfasis en el “efecto”, en particular el efecto sobre los objetivos.

Se retiene a los “objetivos” como un elemento clave en la definición, reconociendo que la gestión del riesgo se centra intrínsecamente en los controles estratégicos y el desempeño de una organización.

Tanto en la norma AS/NZ 4360 como en la ISO 31000 la definición de riesgo sigue siendo neutral en términos de consecuencias negativas y positivas de las incertidumbres y se continúa haciendo enfoque en los objetivos.

La definición de la gestión del riesgo ha cambiado a "actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo" en lugar de enumerar los distintos componentes (es decir, la cultura, procesos, estructuras) como la AS/NZ 4360 lo hizo.

En cuanto al proceso de administración de riesgos descrito en la ISO 31000 es idéntico que en la norma AS/NZ 4360: 2004. Además se apoyó en la Guía ISO 73, que establece definiciones de términos relacionados con la gestión de riesgos, así como en la norma ISO 31010 que proporciona una visión general de las técnicas de evaluación de riesgos. Algunos de los términos "básicos" contenidos en AS/NZ 4360 se han eliminado. Los términos riesgo, pérdida, frecuencia, probabilidad, control, prevención de riesgos, reducción del riesgo, retención de riesgo y riesgo compartido se definen específicamente en la AS/NZ 4360, pero no están expresamente definidos en la norma ISO 31000.

A su vez la ISO 31000 ha introducido una serie de nuevos términos como son: la política de gestión de riesgo, la actitud frente al riesgo, el plan de gestión de riesgos y dueño del riesgo.

Cambios menores se han hecho en la Introducción para hacer frente a la aplicación de la Norma en Australia y Nueva Zelanda.

Las Normas son documentos que reflejan los progresos de la ciencia, tecnología y sistemas. Para mantenerlos actualizados, todos los estándares son periódicamente revisados, y nuevas ediciones publicadas. Entre las diferentes ediciones se realizan enmiendas⁴¹.

⁴¹ Prefacio ISO 31000.

Términos	AS/NZ 4360:2004 Definiciones	ISO 31000:2009 Definiciones (ISO/IEC Guía 73)
Riesgo	Posibilidad de que algo ocurra, lo cual tendrá impacto en los objetivos.	Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos
Administración de Riesgo	Cultura, procesos y estructuras que están directamente relacionadas a la realización potencial de oportunidades mientras se administran los efectos adversos.	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización referidas al riesgo.
Marco de Administración de Riesgos	Conjunto de elementos del sistema de administración de una organización asociados a la administración de riesgos.	Conjunto de componentes que proveen los acuerdos de fundación y organizacionales para diseñar, implementar, monitorear, revisar y mejorar continuamente la administración de riesgos de la organización.
Política de Administración de Riesgos	No definida.	Declaración de las intenciones y dirección de una organización relacionada a la administración de riesgos.
Plan de Administración de Riesgos	No definido.	Esquema dentro del cual el marco de administración de riesgos especifica el enfoque, componentes de la administración y recursos a ser utilizados en la administración de riesgos.
Proceso de Administración de Riesgos	Aplicación sistemática de las políticas de administración, procedimientos y practicas con el fin de comunicar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar el riesgo.	Aplicación sistemática de las políticas de administración, procedimientos y practicas con el fin de comunicar, establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y revisar el riesgo.

El cuadro siguiente muestra las diferencias entre ambas normas teniendo en cuenta los principios, el marco y el proceso de administración de riesgos.

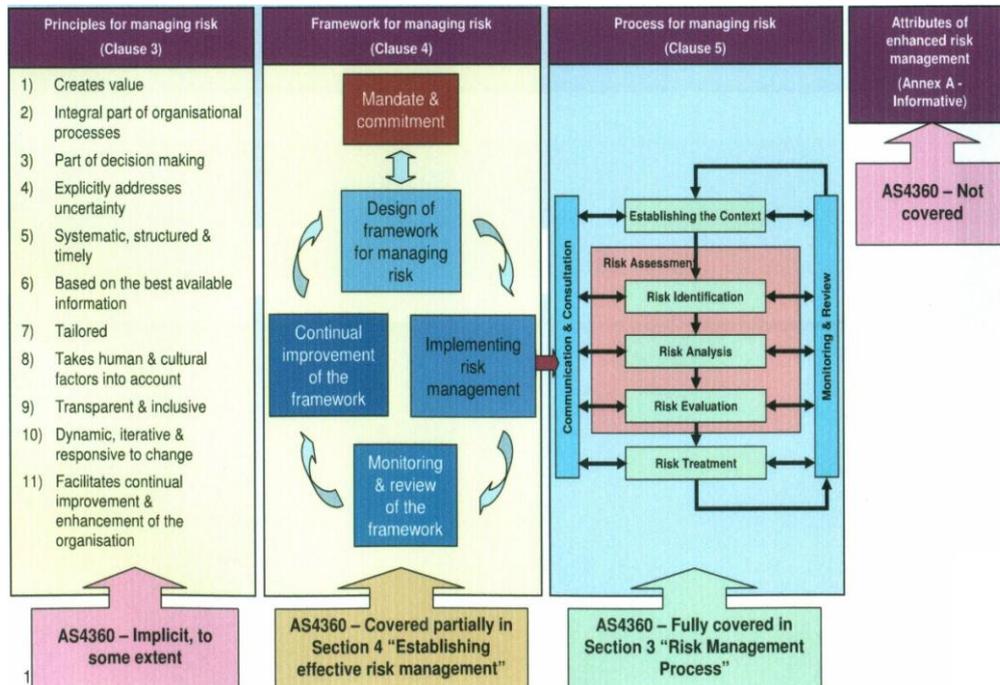


Figura 3.8- Esquema de las diferencias entre los Modelos AS/NZ 4360 e ISO 31000.

3.6 Conclusión.

Para poder conocer y mantener controlado el riesgo es necesario gestionar los riesgos de forma continua, a veces conscientemente y, a veces sin darse cuenta. La necesidad de gestionar el riesgo de forma sistemática se aplica a todas las organizaciones y particulares y a todas las funciones y actividades dentro de una organización. Esta necesidad debe ser reconocida como fundamental por todos los directores y el personal. La alternativa a la administración de riesgos es la administración riesgosa o tomar decisiones imprudentes o decisiones que no se basan en un examen cuidadoso de los hechos. La gestión de riesgos tampoco asegura los resultados deseados.

Algunas características de la administración de riesgos son:

- La gestión de los riesgos implica tanto amenazas como oportunidades.
- La gestión de los riesgos requiere de un pensamiento riguroso.
- La gestión de los riesgos requiere una visión del futuro.
- La gestión de riesgos requiere de responsabilidad en la toma de decisiones.
- Administrar los riesgos requiere comunicación.
- La gestión del riesgo requiere de un pensamiento equilibrado, entre el costo de evitar amenazas o mejora de las oportunidades y los beneficios de ser adquirida.

Aprender a gestionar el riesgo con eficacia permite a los administradores mejorar los resultados mediante la identificación y análisis de la gama más amplia de cuestiones y proporcionar una manera sistemática de toma de decisiones informadas.

Un enfoque de gestión de riesgos también mejora la estructura y alienta la identificación de mayores oportunidades para la mejora continua a través de la innovación.

La ISO 31000 incluye el mismo proceso de administración de riesgos pero a su vez le agrega explícitamente los principios y marco de gestión de riesgos, constituyendo éstas las diferencias fundamentales entre los mismos.

Actualmente, a causa de la entrada en vigencia de la ISO 31000, se ha aumentado el ámbito de aplicación de la AS/NZ 4360 ya que esta última sólo se aplicaba en Australia y Nueva Zelanda, siendo la ISO 31000 una norma de aplicación internacional.

Por lo tanto, la AS/NZ 4360 ha sido escrita para guiar la aplicación de gestión de riesgos en Australia y Nueva Zelanda, pero el uso de AS/NZ 4360 se ha extendido a nivel mundial durante un período de 13 años, poniéndose de manifiesto que la demanda de una norma global era lo suficientemente alta, lo que llevó al desarrollo de la ISO.

CAPÍTULO IV – COMPARACIÓN DE MODELOS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.

4.1 Antecedentes.

El Informe COSO fue el primer documento de administración de riesgos, el cual tuvo como antecedentes el conocido caso Watergate, la Ley de Prácticas Corruptas del año 1979 en Estados Unidos y las quiebras fraudulentas de 1985.

A causa de estos hechos, surge la necesidad de comenzar a trabajar en el mismo en el año 1985, siendo finalmente emitido en setiembre de 1992.

Esto hace ver que siempre que existieron escándalos empresariales se puso en tela de juicio a la gestión empresarial; es por esto que surgió la necesidad de crear nuevos estándares para abordar los problemas que causaron las diferentes crisis y guiar a las empresas en la forma de medir y evaluar sus riesgos facilitando la toma de decisiones que disminuyan su exposición a mayores riesgos.

Además de existir un paralelismo entre los escándalos empresariales y la aparición de los marcos teóricos de gestión de riesgos, también existe este paralelismo entre estos últimos y las crisis económicas. Esto se muestra en la línea de tiempo que está a continuación.

Todo ésto ha llevado a una evolución en la cultura del riesgo, de manera de asegurar la supervivencia de aquellas organizaciones que mejor se adapten al ambiente de riesgo global reinante.

Dicha evolución la vemos a través del tiempo con el surgimiento de los documentos: COSO, ERM, IRMF, AS/ NZS 4360, ISO/ IEC 73, BS 31100 e ISO 31000 asociados cada uno a ciertas crisis o escándalos.

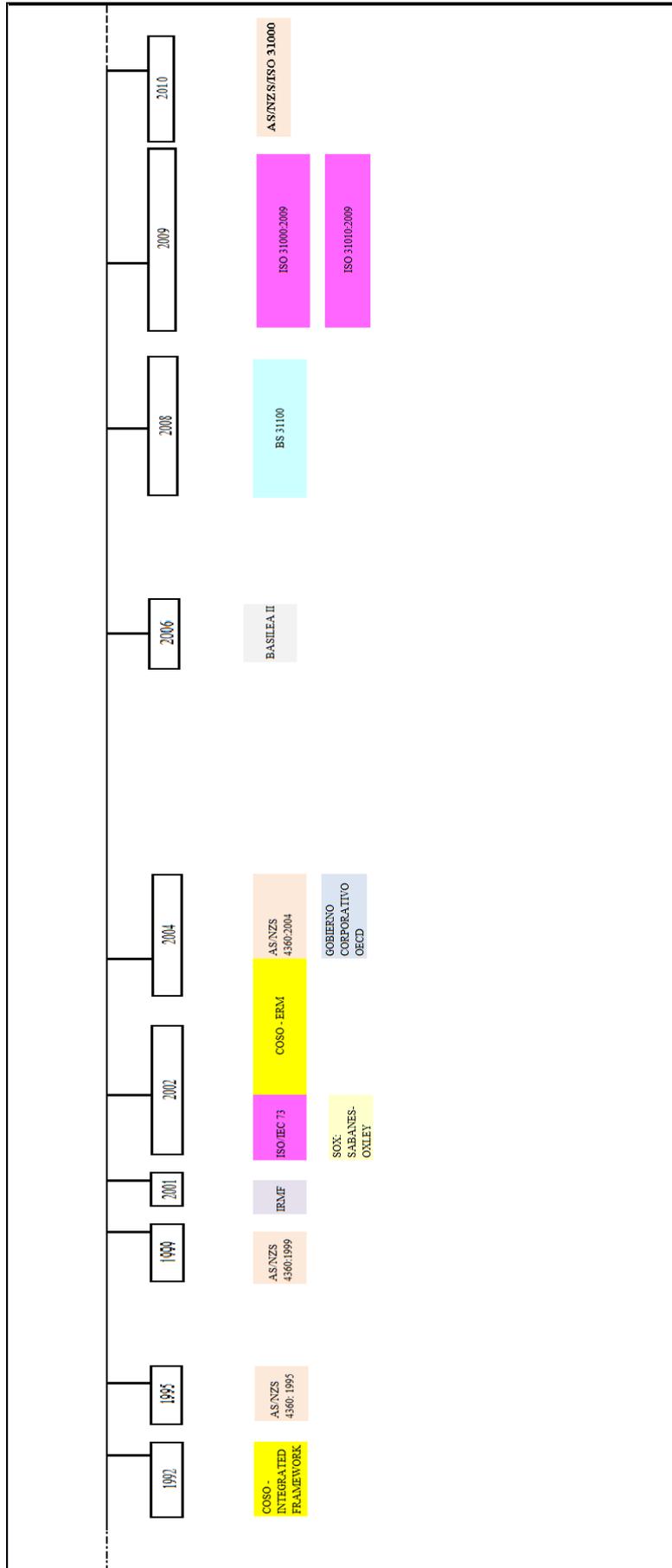


Figura 4.1 – Línea del Tiempo de los diferentes modelos de Administración de Riesgos.

La línea del tiempo que se muestra en la página anterior⁴² ilustra la aparición de los diferentes modelos de administración de riesgos a través de los años.

A estos diferentes modelos se les puede asociar escándalos empresariales o crisis económicas contemporáneas, las cuales se detallan a continuación:

- Enrom Corp, el 12 de febrero de 2001, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 63.392 MM.
- Worldcom Inc, el 21 de julio de 2002, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 103.914 MM.
- Parmalat, el 23 de diciembre de 2003, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 18.850 MM.
- Delta Air Lines Inc, el 14 de setiembre de 2005, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 28.801 MM.
- Delphi Corp. Inc, el 8 de octubre de 2005, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 22.000 MM.
- Refsco. Inc, el 10 de octubre de 2005, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 33.333 MM.
- Lehman Brothers Holdings Inc, el 15 de setiembre de 2008, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 639.063 MM.
- Washington Mutual, el 26 de setiembre de 2008, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 327.913 MM.
- Chrysler LLC, el 30 de abril de 2009, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 39.300 MM.
- General Motors Corp, el 1 de junio de 2009, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 82.300 MM.
- SIT Group, el 1 de noviembre de 2009, escándalo empresarial que involucró alrededor de USD 71.019 MM.

4.2 Modelos de Administración de riesgos.

⁴² Fuente: monografía “Administración de riesgos - una visión global y moderna”, Gastón Bueno, Cecilia Correa, Juan Ignacio Echeverry.

4.2.1 COSO.

En 1992 se crea el llamado Informe COSO el cual tiene como objetivos:

- detallar criterios para establecer y evaluar el control interno,
- detallar criterios definidos desde la perspectiva de la empresa, y
- detallar criterios ampliamente compartidos por los demás interesados.

El Informe COSO, a su vez es reconocido por tres causas:

- establece una definición de Control Interno,
- provee un estándar para evaluar la efectividad de los controles internos, y
- es reconocido internacionalmente por la profesión contable como el estándar para

Control Interno.

De acuerdo al Informe COSO, el Control Interno es 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;
- cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables; y
- confiabilidad en la elaboración de información contable.

Destacamos tres puntos importantes de este documento:

- el Control Interno es un proceso: no es un evento o circunstancia aislada, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad.
- es cumplido por las personas de una organización, por lo que hacen y dicen. Las personas establecen los objetivos de la entidad y mecanismos de control.
- el Control Interno proporciona seguridad razonable: no importa cuán bien diseñado y ejecutado esté el control interno, éste solo puede proporcionar seguridad razonable a la dirección y al directorio en cuanto al logro de los objetivos de una empresa.

En un efectivo sistema de Control Interno existen cinco componentes que ayudan a cumplir la misión, estrategias y objetivos de negocios de una compañía. Éstos son:

- o Ambiente de Control: clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

- **Apreciación de Riesgos:** toda organización está expuesta a una serie de riesgos de origen interno o externo que deben ser apreciados. Una precondition para la apreciación de los riesgos es el establecimiento de objetivos.
- **Actividades de Control:** son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la dirección sean cumplidas. Contribuyen a asegurar que las acciones necesarias sean tomadas para encarar los riesgos para el logro de los objetivos de la entidad.
- **Información y Comunicación:** se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en una forma y en un marco de tiempo que posibilite que la gente cumpla con sus responsabilidades.
- **Monitoreo:** proceso que aprecia la calidad del desempeño de los sistemas a lo largo del tiempo.

4.2.2 E.R.M: Administración de Riesgo Empresarial.

El documento Administración de Riesgo Empresarial (en adelante ERM) surge después del informe COSO a causa de las necesidades de desarrollar una terminología común y de integrar los principios ampliamente aceptados para que pudieran ser usados por la dirección como una guía para desarrollar una arquitectura eficaz de gestión de riesgos, tratando de dar un marco conceptual al tema en cuestión.

El ERM proporciona a las empresas una herramienta para:

- alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia;
- vincular crecimiento, riesgo y rendimiento;
- enriquecer las decisiones de respuestas frente al riesgo;
- minimizar sorpresas y pérdidas operativas;
- identificar y administrar los riesgos a nivel de la entidad;
- proveer respuestas integradas para los riesgos múltiples;
- aprovechar las oportunidades; y
- racionalizar el capital.

ERM no es un fin en sí mismo, sino que es un medio importante para alcanzar los objetivos de la organización. No puede operar aisladamente en una entidad, sino que es más bien un medio facilitador del proceso de gestión.

El ERM requiere que una entidad adopte una “visión de portafolio”, o sea, una visión conjunta del riesgo. Esto podría significar que cada gerente responsable de una unidad operativa, una función, un proceso u otra actividad, realice una apreciación del riesgo para la misma.

Según establece el Marco Integrado de Pricewaterhouse Coopers (en adelante PWC), ERM es “un conjunto de acciones (proceso) llevado a cabo por el directorio de una entidad, la gerencia y el resto del personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la organización y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad”.

El ERM consta de ocho componentes interrelacionados que son:

- Ambiente interno: comprende muchos elementos, incluyendo valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo del personal, estilo operativo de la gerencia y la forma en cómo ésta asigna responsabilidad y autoridad, estructura organizativa y las políticas y prácticas de recursos humanos. Como parte del ámbito interno, la gerencia establece el nivel de riesgo aceptado, desarrolla una cultura de riesgo e integra el ERM con iniciativas relacionadas.
- Establecimiento de objetivos: los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar acontecimientos que eventualmente puedan afectar el logro de los mismos. Éstos pueden ser vistos en el contexto de cuatro categorías:
 - Estratégicos: relacionados con las metas de alto nivel, siendo soporte de la misión/visión de la entidad.
 - Operacionales: relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones de la entidad.
 - De elaboración de información: relacionados con la eficacia del proceso de elaboración de información tanto externa como interna, financiera o no.
 - De cumplimiento: relacionadas con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables.
- Identificación de acontecimientos: como parte de ésta, los administradores consideran factores internos y externos que afectan la ocurrencia de un acontecimiento. Dentro de los factores externos podemos destacar: económicos; empresariales; ambientales; políticos; sociales; y tecnológicos. Mientras que

dentro de los factores internos destacamos: infraestructura; personal; procesos; y tecnología.

Los acontecimientos pueden tener eventualmente un impacto:

- positivo (oportunidades) los cuales deben ser recanalizados;
 - negativo (riesgos) los cuales deben ser eliminados; o
 - ambos.
- Apreciación de riesgos: permite a una entidad considerar cómo los acontecimientos eventuales podrían afectar el logro de los objetivos.

A través de la apreciación del riesgo, la gerencia considera las consecuencias positivas y negativas de los acontecimientos eventuales, individualmente o por categoría.

La apreciación de riesgos es aplicada en primera instancia al riesgo inherente (el riesgo para la entidad en ausencia de cualesquier acción que la gerencia pueda 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 (riesgo remanente luego de la acción de la gerencia para modificar la probabilidad o impacto del mismo).

- Respuesta al riesgo: corresponden a las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Como parte del ERM, una entidad considera las eventuales respuestas para cada riesgo significativo a partir de un rango de categorías de respuestas.

Luego de haber seleccionado una respuesta al riesgo, la gerencia vuelve a medir el mismo sobre una base residual. Éste es considerado desde una perspectiva conjunta.

- Actividades de control: son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo sean ejecutadas de manera adecuada y oportuna. Generalmente involucran dos elementos: una política estableciendo qué debe hacerse y los procedimientos para ejecutar la misma.

Existen diferentes tipos de actividades de control: preventivas; detectivas; manuales; computadorizadas; y controles gerenciales.

- Información y comunicación: Se debe obtener y comunicar la información pertinente en tiempo y forma, permitiendo a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.

La información proviene de varias fuentes, externa e interna, en forma cuantitativa y cualitativa, y permite respuestas de ERM en tiempo real a condiciones cambiantes.

La comunicación debe concientizar sobre la importancia y relevancia de un ERM eficaz, comunicar el nivel de riesgo aceptado por la entidad y las tolerancias al riesgo, implantar y respaldar un lenguaje común sobre riesgo y asesorar al personal sobre sus roles y responsabilidades con relación a la ejecución y soporte de los componentes del ERM.

- Monitoreo: Implica corroborar que el proceso de Administración de Riesgos mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del ERM funcionan adecuadamente.

El monitoreo puede ser realizado de dos formas:

- a través de actividades continuas; o
- de evaluaciones independientes.

El monitoreo continuo e independiente asegura que el ERM continúe siendo aplicado en todos los niveles y a través de toda la entidad.

Para que el ERM sea considerado eficaz, los ocho componentes deben estar presentes y funcionando. Esto no significa que los ocho componentes deban estar funcionando en forma idéntica o al mismo nivel; pueden existir compensaciones entre los diferentes componentes.

4.2.3 IRMF: Marco de Administración Integrada del Riesgo.

El Marco de Administración Integrada de Riesgo (en adelante IRMF) es un modelo de administración de riesgos de origen canadiense, que nace a partir de la necesidad de reforzar las prácticas de administración de riesgos en el sector público de Canadá.

Los objetivos de este documento son:

- Proveer una guía para avanzar en un enfoque más corporativo y sistemático de administración de riesgos.
- Contribuir en el desarrollo de un equipo de trabajo de riesgo inteligente que permita la innovación y sea responsable de tomar los riesgos mientras se asegura que las precauciones adoptadas son legítimas y son tomadas para proteger el interés público, mantener la confianza pública y asegurar la debida diligencia.

- Proponer un set de prácticas de administración de riesgos para que los departamentos puedan adoptar y adaptar, si es necesario, a sus circunstancias, y ejecutar.

Este modelo además de definir la administración de riesgo introduce el concepto de “Administración Integrada del Riesgo” como el proceso continuo, proactivo y sistemático de entender, administrar y comunicar los riesgos a través de decisiones estratégicas que contribuyan al logro de los objetivos. No sólo se enfoca en la minimización o mitigación de los riesgos, sino que soporta actividades que fomentan la innovación para que mejores retornos sean alcanzados tanto en los resultados, como en los costos y los riesgos. Trata de lograr el balance óptimo de la empresa.

La diferencia con la definición de Administración de Riesgos es que ya no es suficiente tratar los riesgos sobre un determinado nivel o para una determinada actividad, sino que se busca que el alcance de este proceso sea más exhaustivo y global.

El documento plantea cuatro elementos que son según su orden de aplicación:

1- Desarrollar un perfil de riesgo corporativo: para esto se deben examinar tanto las amenazas como las oportunidades.

2- Establecer una función de IRM: implica crear una infraestructura integrada dentro de la organización. Debe ser diseñada para reforzar el entendimiento y la comunicación de los temas relacionados, para proveer una clara dirección de cómo manejarlos y demostrar el soporte de la alta dirección.

3- El proceso de la administración de riesgos: consta de nueve etapas que son las siguientes:

- Identificación de riesgos: identificar y establecer el contexto.
- Análisis de riesgos: evaluar las áreas de riesgo; medir la probabilidad e impacto; hacer un ranking de los riesgos.
- Respuesta al riesgo: definir los resultados esperados para los riesgos según el ranking, en el corto y/o largo plazo; desarrollar las opciones de tratamiento para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades; seleccionar la estrategia de tratamiento de riesgos; implementar la estrategia elegida.
- Monitoreo y evaluación: monitorear, evaluar y ajustar.

4- Asegurar un continuo aprendizaje y comunicación

- Comunicación: la comunicación acerca de los riesgos y la consulta de las partes interesadas son una parte esencial para las decisiones en la gestión de riesgos.

- Aprendizaje continuo: para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes pasos:
 - Crear un ambiente de soporte dentro de la empresa.
 - Construir planes de aprendizaje.
 - Fomentar el continuo aprendizaje y la innovación.

4.2.4 BS 31100: Código de Prácticas para la Gestión de Riesgos.

El documento sobre administración de riesgos BS 31100: Código de prácticas para la administración de riesgos (en adelante BS 31100) es un estándar internacional publicado por el BSI Group en octubre de 2008.

El estándar provee definiciones sobre riesgos y administración de riesgos y una guía sobre los principios, modelos, procesos que se podrían seguir para aplicarlos.

El objetivo planteado es asistir a las organizaciones a alcanzar los objetivos a través de una administración de riesgos efectiva.

Uno de los puntos a destacar en este estándar es el planteo que establece que la organización debería basar sus prácticas de gestión de riesgos en una serie de principios bien definidos, éstos son:

- la gestión de riesgos debe ser sistemática y estructurada;
- debe estar basada en la experiencia pasada;
- debe definir la incertidumbre y sus causas;
- es parte de la toma de decisiones;
- tiene en cuenta los factores humanos y comportamientos;
- agrega valor y genera beneficios;
- es hecha a medida;
- da transparencia y toma en cuenta a los accionistas;
- está atenta y responde al cambio;
- es aplicada a lo largo de la empresa.

El documento plantea un modelo tridimensional en el que se ve la gestión de riesgos como un componente que recorre toda la estructura y los diferentes niveles de la organización. Los componentes son:

- el entorno;

- la organización;
- los procesos;
- el marco para la gestión de riesgo.

El proceso de administración de riesgos es cíclico y debe ser adaptado para cada organización. El esquema está definido por los siguientes cinco pasos:

- identificación de riesgos;
- evaluación de riesgos;
- respuesta al riesgo;
- reporte; y
- revisión

4.3 Comparación entre los diferentes modelos.

4.3.1 Diferentes conceptos de riesgo.

En el Informe COSO no se incluye un concepto fundamental de riesgo.

En cambio el ERM define a los eventos como: “hechos importantes, de los cuales no se tiene certeza si ocurrirán, cuándo ocurrirán y cuáles serán sus resultados. Cuando estos eventos tienen un impacto negativo, se consideran riesgos, y cuando son positivos, se consideran oportunidades”.

Por otro lado, el IRMF define riesgo como la incertidumbre en los resultados, más específicamente como la incertidumbre que rodea eventos futuros y resultados. A partir de esa incertidumbre se pueden derivar consecuencias con efectos negativos, positivos o neutros.

Mientras que el BS 31100 lo define como: “algo que puede ocurrir y afectar el cumplimiento de los objetivos. Con una nota a la misma que afirma que los impactos pueden ser tanto positivos como negativos (amenazas y oportunidades).

Sin embargo, el modelo AS/NZ 4360 define riesgo como: “la posibilidad de que suceda algo que tendrá un impacto sobre los objetivos”.

Finalmente la ISO 31000, tomando como base la definición de riesgo de la Guía ISO 73 publicada en el 2002, define al riesgo como: “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”.

4.3.2 Diferentes conceptos de Administración de Riesgos.

El Informe COSO no establece el concepto de Administración de Riesgo, sino que define al Control Interno como “el proceso diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad según las siguientes categorías: objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, objetivos asociados a la elaboración de información contable confiable y objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones”.

En cambio el ERM fue uno de los primeros en introducir el tema. En el mismo se define a la Administración de Riesgos como “un proceso, efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad”.

El ERM incluye al informe COSO, además provee las herramientas para realizar las tareas del mismo.

La definición de ERM había sido desarrollada en el 2003 por CAS (Casualty Actuarial Society), estableciendo al mismo como un proceso por el cual la organización en todas las industrias, evalúa, controla, explota, costea y monitorea los riesgos desde todos los recursos con el propósito de incrementar el valor de la organización en el corto y largo plazo para todas las partes interesadas. Aquí se enfatiza el tema de creación de valor de la empresa.

Por otro lado, el IRMF define a la Administración de Riesgos como el enfoque sistemático de disponer el mejor curso de acción bajo incertidumbre para identificar, tratar, entender y comunicar los riesgos, siendo el único modelo que introduce el concepto de administración integral de riesgo.

Por su parte el informe BS 31100 define la Administración de Riesgos como el desarrollo estructurado y la aplicación de la gerencia de: la cultura, los procedimientos, las políticas y las prácticas para identificar, evaluar y responder a los riesgos.

Sin embargo, el estándar AS/NZ 4360:2004 introdujo una de las primeras definiciones que trata el tema de las oportunidades y no ve la administración de riesgos sólo como el tratamiento de amenazas, sino que define la Administración de Riesgo como “la cultura,

procesos y estructuras que están dirigidas hacia la administración efectiva de oportunidades potenciales y efectos adversos”.

Esta consideración de beneficios y factores adversos está implícita en todo el documento, pero no explícitamente mencionada. Constituye una diferencia con varios de los otros documentos que no enfatizan en los beneficios con la misma extensión sino que se limitan a señalar que éstos surgen de las decisiones claves que se toman en la etapa de “evaluación de riesgo”.

La visión actual viene dada por el estándar ISO 31000:2009 en el que se plantea un nuevo concepto.

Considera la Administración de Riesgo como el “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo, siendo el riesgo la combinación de la probabilidad de un evento y sus consecuencias”.

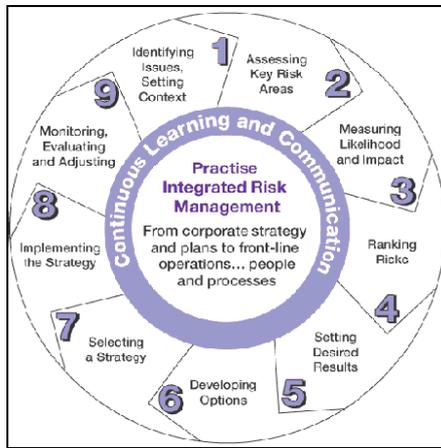
Sin duda el estándar ISO 31000:2009 busca simplificar la definición de riesgo y bajarla a tierra.

Las interpretaciones de qué es la Administración de Riesgo pueden variar ampliamente entre las organizaciones. Pero muchas coinciden en que es un enfoque desde arriba hacia abajo, basado en, y soportado por, una estrategia organizacional que se centra en nuevas formas de administración y optimización de riesgos; una nueva forma de administración estratégica de negocios, relacionando la estrategia del negocio con los riesgos cotidianos de la empresa.

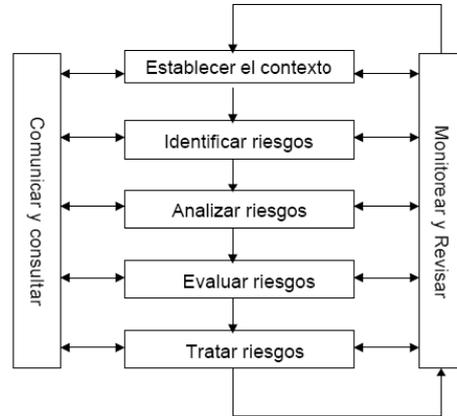
4.3.3 Diferentes procesos de Administración de Riesgos.

A continuación se presentan los distintos esquemas del proceso de Administración de Riesgos de los documentos desarrollados anteriormente:

IRMF



AS/NZ



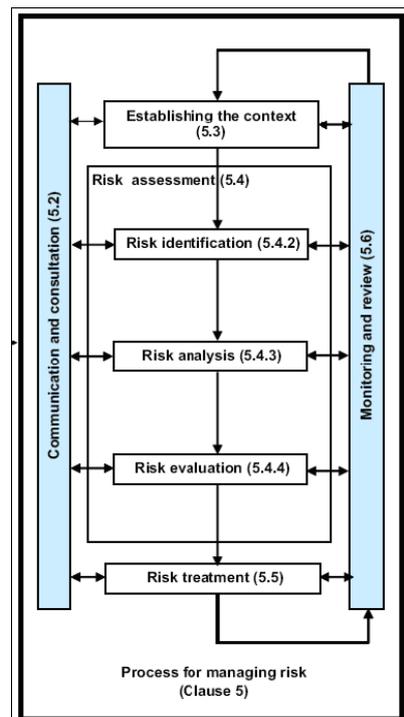
BS 31100



COSO-ERM



ISO 31000



Son los documentos más recientes los que logran y lograrán mayor aplicabilidad dentro de las organizaciones, a causa de su generalidad. El enfoque que da la ISO 31000 así como el BS 31100 los diferencia del enfoque que dan otros documentos, los cuáles cubren principalmente, y casi exclusivamente, el proceso de administración de riesgos en sí mismo, por ejemplo el estándar australiano, ignorando aspectos como el de establecer la estructura para aplicar el proceso.

La tendencia al consenso universal puede llevar a un alto nivel de abstracción, disminuyendo los niveles de detalles requeridos para la implementación y el monitoreo, necesario en las organizaciones para poner en práctica el proceso.

Etapa I: Establecer el contexto.

En el Informe COSO así como en el ERM, la etapa de establecer el contexto está comprendida en las etapas de “Ambiente de Control” o “Ambiente Interno” y “Establecimiento de objetivos”, centrándose en el contexto interno de la organización. Tanto en el COSO como en el ERM, no se enfatiza la importancia que tiene el considerar los stakeholders en el proceso de administración de riesgos, así como son considerados por otros documentos.

Por otro lado se considera el análisis del contexto externo en la etapa denominada “Identificación de eventos”.

El estándar australiano hace mucho hincapié en esta etapa, ampliando los conceptos que se relacionan con esta etapa en la “Guía de Aplicación”.

El mismo hace referencia a tres contextos: el estratégico (interno, externo), el organizacional (capacidades, metas, objetivos, estrategias) y el de administración de riesgos. Se define en esta etapa el concepto “criterio de riesgo” (nivel de aceptación), que sirve para comparar con el nivel de riesgo resultante del análisis y, a partir de esa comparación, el tomar las medidas necesarias; por lo tanto, vemos a este concepto como fundamental para el futuro. Aquí se enfatiza la importancia de la opinión de los stakeholders; algo, que como ya se mencionó, no todos los documentos consideran.

El IRMF incluye el análisis del contexto dentro de la identificación de riesgos, mencionando, al igual que el estándar australiano, la necesidad de realizar un análisis de los stakeholders y de determinar los recursos humanos necesarios para realizar el proceso.

En el documento BS 31100, el Ambiente es un concepto presente a lo largo de todo el proceso pero no constituye una etapa, no siendo definido por el documento.

El documento ISO 31000 se basa en el modelo de administración de riesgos australiano, planteando también el contexto externo, interno y de administración de riesgos y el criterio de evaluación de riesgo de forma similar a este primero.

Agrega que todo el proceso debe estar alineado a la cultura organizacional, procesos, estructura y estrategia de la empresa.

Etapa II: Identificar los riesgos.

El documento COSO y ERM denomina a los riesgos como “acontecimientos” que impactan de formas positivas, negativas o ambas.

El modelo australiano trata a la identificación de riesgos como un proceso sistemático y estructurado, donde se deben incluir todos los riesgos, estén o no bajo el control de la organización. Identifica una serie de técnicas e informaciones útiles para identificar los riesgos, con el agregado de que condiciona la aplicabilidad de las mismas al contexto establecido en la etapa anterior.

A su vez este estándar va más allá que el resto desglosando los componentes del riesgo en: fuentes, incidentes, consecuencias, causas y controles.

El documento ISO 31000 también realiza este planteo, recomienda identificar aquellos riesgos que no están bajo el control de la organización y tener la flexibilidad suficiente para discriminar diferentes escenarios y efectos acumulativos o “cascada”. En el ISO/IEC 31010 se clasifican los métodos de identificación en: métodos basados en evidencia, enfoques sistemáticos de equipo y razonamientos inductivos.

A su vez el documento BS 31100 destaca la importancia de una revisión constante de esta etapa, dándole una perspectiva dinámica, de constante cambio, y es el único en recordar que debe ser costo-beneficioso.

A modo de conclusión, se puede decir que el objetivo de esta etapa, para todos los documentos, es brindar una lista de riesgos identificados, los cuales serán el insumo de la etapa siguiente.

La diferencia entre estos documentos se encuentra en las formas de llegar a esa lista y el grado de profundidad de los mecanismos recomendados, siendo a nuestro criterio el estándar australiano y la ISO 31000 los más completos para esta etapa.

Etapa III: Analizar los riesgos.

En todos los documentos analizados existe consenso en que el objetivo principal de esta etapa es determinar la probabilidad de ocurrencia y los impactos o consecuencias de los riesgos identificados en la etapa anterior. Es decir, estimar el nivel de riesgo al que está expuesta la organización. Para esto, se deben transformar datos en información, proveer un input para la confrontación con el criterio o apetito de riesgo previamente establecido, y para el futuro tratamiento, y crear un perfil de riesgos de la organización. Todos los modelos hacen hincapié en el dinamismo del proceso, ya que constantemente son referenciadas etapas anteriores y posteriores.

El modelo AS/NZ 4360, así como la ISO 31000 y el documento BS 31100, menciona que antes de analizar se deben determinar los controles existentes, así como su efectividad y eficiencia.

En cuanto a los distintos tipos de análisis, todos los documentos de forma más o menos explícita, consideran que existen tres clases de enfoque: cualitativo, semi-cuantitativo y cuantitativo. Éstos solamente difieren en la profundidad que proponen y en la ejemplificación de esta clasificación.

En la Guía de Aplicación del AS/NZ se detallan las situaciones en las que se debe tomar un camino u otro, enriqueciendo el análisis con múltiples tablas y matrices de análisis de riesgo.

El documento BS 31100 propone un camino útil que combina los enfoques, partiendo de técnicas cualitativas para llegar a un mayor grado de detalle y, por ende, de certeza, con un enfoque cuantitativo.

Por otro lado, el documento IRMF hace referencia a estas técnicas en sus Anexos en la Guía de Implementación. En uno de ellos sólo hace una lista de las técnicas, mientras que en otro provee plantillas de ejemplo sobre análisis de riesgo, destacándose el “Mapa de riesgos” (similar al de COSO-ERM y a los cuadros de AS/NZ).

El ERM y el COSO resaltan que la metodología de la evaluación de riesgos consta de una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, definiendo, al igual que el modelo australiano, las escalas de medición posibles. Dentro de las técnicas cuantitativas, distingue las probabilísticas (ejemplo: valor en riesgo) de las no probabilísticas (ejemplo: análisis de sensibilidad).

Por último la ISO 31000, a través del documento de aplicación ISO/IEC 31100 desarrolla los tres modelos de análisis desarrollados, pero también plantea otra clasificación de técnicas de análisis de consecuencias, análisis y estimación de probabilidad y análisis de nivel de riesgo.

Etapas IV: Evaluar riesgos.

Todos los documentos, excepto el COSO y ERM, visualizan a esta etapa como una “bisagra” entre el análisis y el tratamiento o respuesta al riesgo. Coinciden en líneas generales en que se trata de comparar el nivel de riesgo obtenido con el criterio de riesgo establecido o la tolerancia al riesgo de la organización. El producto de la etapa es una lista de riesgos ordenada para luego ser los mismos tratados o aceptados.

Los documentos COSO y ERM no reservan un espacio concreto para esta etapa.

El documento BS 31000 hace referencia a que de la misma evaluación puede surgir la necesidad de mayor análisis, o incluso pueden surgir nuevos riesgos.

Por otro lado, tanto el modelo AS/NZ así como la ISO 31000 y el estándar IRMF, plantean un esquema que divide a los riesgos analizados en tres zonas, en forma de cono e introduce el concepto de ALARP (“As low as reasonably practicable”), o zona gris,

donde deberá realizarse un análisis de costo-beneficio para determinar su tratamiento o no.

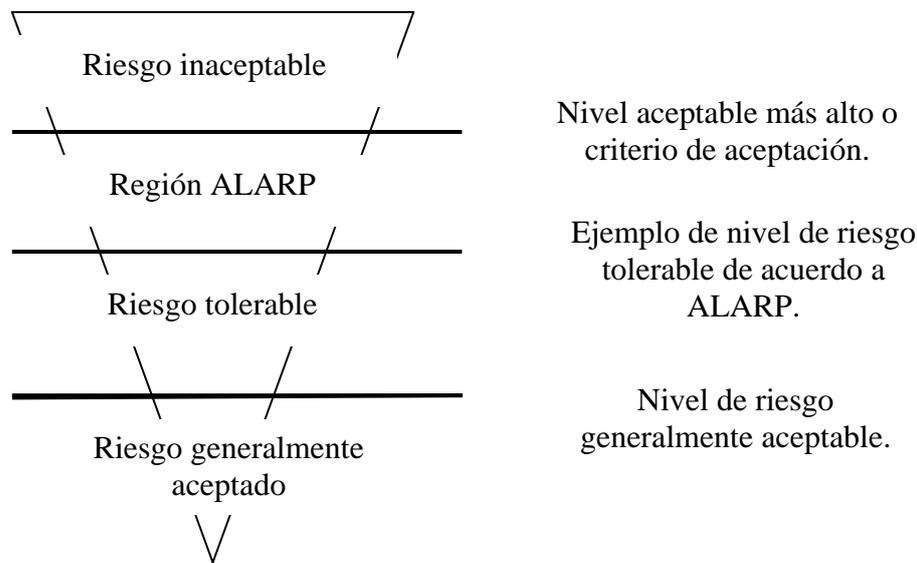


Figura 4.2 – Diferentes niveles de Riesgos.

Etapa V: Tratar riesgos.

La idea central de esta etapa es compartida por todos los documentos, ya sea tratándola bajo el término “tratamiento” o “respuesta”.

Con mayor o menor grado la desglosan en los siguientes pasos:

- Identificar opciones de tratamiento,
- Evaluar opciones,
- Estrategia o plan de tratamiento,
- Implementación.

Las opciones de tratamiento de riesgo también son similares, encontrando entre ellas: evitar, reducir (probabilidad o consecuencia), transferir, compartir, retener, aceptar.

Es la etapa que demanda mayor cantidad de recursos y, por ende, la que implica mayores costos. Por esto es que los documentos AS/NZ, ISO 31000, BS 31100, COSO y ERM sugieren considerar la relación costo-beneficio del conjunto de opciones a implementar.

El estándar AS/NZ en su Guía de Aplicación y los documentos ISO 31000 y BS 31100 introducen interesantes recomendaciones:

- Al seleccionar los posibles tratamientos se deben considerar los valores y percepciones de los stakeholders,
- El tratamiento puede generar nuevos riesgos por la falla o ineffectividad de las medidas,
- Debe documentarse todo el plan de tratamiento.

El documento australiano se extiende un poco más en la Guía, introduciendo otros elementos a considerar en la selección de opciones (combinación de riesgos, análisis de sensibilidad, presupuesto, etc.). A su vez, separa los tipos de opciones de tratamiento según se trate de riesgos positivos o negativos. Por último, enumera una serie de factores que determinan la decisión por uno u otro tipo de opción.

Salvo el documento IRMF, el resto de los documentos define al riesgo residual como parte de esta etapa, lo que en la mayoría de los casos trae como consecuencia que se convierta en una etapa cíclica, ya que una vez determinado el riesgo residual, éste puede aceptarse o se puede volver a realizar todo el proceso de tratamiento.

El documento COSO y ERM en sus Técnicas de Aplicación ejemplifican el efecto de la respuesta al riesgo en el riesgo residual, mediante varios cuadros, e introduce una perspectiva de portafolio de dicho riesgo.

Etapa VI: Monitoreo y Revisión.

La importancia de seguir de cerca el proceso, ya que lo único constante es el cambio, está presente en todos los documentos; aunque lo abordan con diferente profundidad. COSO, ERM y el estándar IRMF aportan un enfoque un tanto diferente.

El documento AS/NZ hace hincapié en la importancia de esta actividad para que las prioridades de los riesgos no sean alteradas. El objetivo de esta etapa es proveer vigilancia del desempeño actual versus el estimado, mediante una investigación periódica.

Distingue tres tipos de monitoreo: continuo, revisiones de gerente de línea y auditorías (internas y externas).

Por otra parte, el documento BS 31100 destaca la importancia de la revisión y el reporte para mantener el perfil de riesgo, es decir mantener los riesgos dentro del apetito y tolerancia al riesgo definidos al principio del proceso.

La ISO 31000, en su documento de apoyo IEC 31010, establece que esta etapa sirve para verificar:

- Validez de asunciones y suposiciones,
- Logro de resultados esperados,
- Resultados en línea con experiencia actual,
- Técnicas de valoración aplicadas adecuadamente, y
- Tratamientos de riesgos efectivos.

Por otro lado, los documentos COSO, ERM y IRMF, expresan conceptos similares pero encaran la etapa de otra forma.

COSO y ERM plantean dos etapas que podrían encuadrar dentro del monitoreo y revisión. La primera es “Actividades de Control”, siendo controles generales o sobre aplicaciones, dándole un enfoque de Control Interno. Estas actividades pueden, por sí mismas, constituir una respuesta al riesgo. La segunda se denomina “Monitoreo”, y se divide en actividades continuas o evaluaciones independientes.

El documento canadiense (IRMF) establece la etapa “Monitoreo, evaluación y ajuste”, la cual mejora el proceso de toma de decisiones. Además en la Guía de Implementación se hace énfasis en la necesidad de monitorear y aprender de situaciones donde la administración de riesgos se ha convertido en una herramienta para la toma de decisiones.

Etapa VII: Información, Comunicación y Consulta.

Todos los estándares con excepción del BS 31100 indican que esta etapa debe tener lugar dentro de la empresa y también proyectarse hacia afuera, ya que existen diversos terceros interesados en la administración de nuestros riesgos.

Los documentos AS/NZ, IRMF, ISO 31000 y COSO-ERM mencionan con diferente énfasis que esta actividad debe estar presente a lo largo de todo el proceso de administración de riesgos; los primeros tres recomiendan, incluso, crear planes o estrategias de comunicación.

En esta etapa es donde, quizás, más se evidencia la similitud que tiene el documento australiano con el estándar ISO 31000. Son los únicos que plantean que el plan de comunicación y consulta debe definirse al inicio del proceso de gestión de riesgos y otorgan un rol fundamental a los stakeholders, rol que los otros documentos omiten o no enfatizan.

El documento COSO y el documento ERM definen a la información como el insumo para la comunicación.

El gran desafío de la organización es procesar grandes volúmenes de datos en información utilizable, para lo cual es fundamental la estructura de sistemas de información.

Por último, el estándar canadiense da relevancia a la promoción de oportunidades y compartir información, y al establecimiento de técnicas para compartir métodos de administración de riesgos.

Este documento comparte con el COSO, ERM y AS/NZ la importancia que hay que prestarle al entendimiento del personal sobre el riesgo al que se enfrenta día a día. Dado que se trata de un documento orientado a las organizaciones públicas, agrega la importancia de la comunicación con el parlamento, los medios de prensa y otros actores desestimados en los otros estándares. Al tratarse de agencias del estado, el concepto de stakeholder puede ampliarse, al punto que toda la población pueda estar interesada en sus acciones, ya que en muchos casos se está sujeto al control social.

4.3.4 Otras Diferencias.

Al tratarse de estándares contemporáneos entre sí, y emitidos en un mundo cada vez más globalizado, existen entre ellos muchas similitudes y, explícita o implícitamente, se debe a que se nutren entre sí, en un proceso que visualizamos como de mejora continua. Es el caso del documento BS 31100, en el que dentro del “Esquema de gestión de riesgos” no incluye al proceso de administración de riesgos en sí, sino una serie de conceptos a tener en cuenta a la hora de diseñar el proceso mismo.

En el estándar AS/NZ, previo a la exposición del proceso, se abordan los “Requerimientos de administración del riesgo”, con el objetivo de describir un proceso formal para establecer un programa sistemático de administración de riesgos.

El documento más reciente, ISO 31000, dedica un capítulo a la preparación del proceso central de Administración de Riesgos. Plantea al “Marco Integrado” como la etapa central de un proceso aún más genérico que servirá de soporte para la correcta administración de los riesgos. En nuestra opinión, este estándar provee una base teórica más sólida y genérica para que todo tipo de organización pueda adaptar su proceso de administración de los riesgos.

Otras diferencias entre los diversos documentos se resumen de la siguiente manera:

- El ERM es un proceso que se encuentra dentro de las tareas de planificación.

- El ambiente interno del ERM se define de la misma manera que el ambiente de Control del COSO.
- Los componentes del ERM: establecimiento de objetivos, identificación de eventos y actividades de control, son nuevos elementos que se incorporan con respecto al informe COSO. En cambio, los componentes información y comunicación y monitoreo son los mismos en ambos documentos. Por lo tanto, el COSO incluye 5 componentes y el ERM incluye 8 componentes.
- En el ERM, el establecimiento de objetivos es un componente separado. En el COSO, el establecimiento de objetivos es un prerrequisito para el control interno.
- ERM separa el componente evaluación de riesgos del COSO en tres componentes: identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.
- En el ERM se tiene una visión conjunta de los riesgos, llamada visión de portafolio.
- En el informe COSO se considera además la posibilidad de transferir como respuesta al riesgo, lo cual no está previsto en el ERM.
- El informe COSO establece, en primer lugar, la fijación de la estrategia y, luego, el análisis de los riesgos; en cambio, el ERM establece definir la estrategia en el mismo momento en que se consideran los riesgos.
- El ERM clasifica los objetivos dentro de 4 categorías (estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento), mientras que el COSO los clasifica dentro de 3 categorías (eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la elaboración de información contable, y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables).
- ERM, además de incluir un objetivo más que el COSO, tiene una definición ampliada del objetivo de confiabilidad de la información.

En cuanto a la documentación, hay dos enfoques distintos:

El primer enfoque está integrado por los documentos AS/NZ, IRMF, COSO-ERM e ISO 31000 que hacen mención explícita de la relevancia de la documentación. El estándar Australiano enfatiza que todas las etapas deben ser documentadas y que sus registros deben contener: supuestos, métodos, fuentes de datos, objetivos, involucrados, decisiones y resultados. Señala que nunca se debe desestimar el costo versus el beneficio de documentar, ni tampoco las necesidades legales de la organización.

El segundo enfoque es el del documento canadiense. Plantea esta actividad de forma menos ortodoxa, ya que va señalando aisladamente cuándo y por qué es importante documentar. Menciona la importancia de documentar la primera etapa de su proceso:

“Desarrollar un perfil corporativo de riesgo”. Luego, agrega que deben documentarse los riesgos, procesos, decisiones, planes, acciones y resultados; como, también, lecciones aprendidas, estudios de casos y mejores prácticas.

El estándar ISO sostiene que todas las actividades de ERM deben ser trazables y que los registros son el fundamento para la mejora de métodos y herramientas.

En el documento COSO-ERM se dedican unas líneas a la documentación dentro de la etapa de Monitoreo. Se destaca que el alcance de esta tarea depende del tamaño y de la complejidad de las entidades y que si los componentes de administración de riesgos corporativos no están documentados, no significa que no sean efectivos. No obstante, la documentación ayuda a que las evaluaciones sean más efectivas y eficientes.

La “Mejora continua del proceso”, si bien no se trata de una etapa dentro del esquema del proceso de administración de riesgos, es una práctica que aporta mucho e influencia el futuro proceso de las organizaciones.

En las Guías de Aplicación del documento australiano, se plantea una última etapa denominada “Estableciendo una eficaz administración del riesgo”, integrada por la planificación, las políticas y los compromisos de los diferentes actores de este proceso. El objetivo es mantener una administración de riesgos sistemática.

El estándar ISO 31000 desarrolla los “Atributos de una administración de riesgos mejorada”, destacando y unificando alguno de los conceptos vistos en el documento.

Por último, existe consenso en los documentos de que debe existir un encargado, con cargo de gerente o director y con determinado conocimiento y nivel ejecutivo por ser un rol crucial dentro del proceso.

CAPÍTULO V – VINCULACIÓN DE CONTROL INTERNO, **GOBIERNO CORPORATIVO Y** **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.**

Previamente a analizar en detalle la vinculación existente entre estos conceptos, recordaremos a cada uno de ellos.

En el informe COSO se conceptualiza control interno como: “el proceso diseñado con el objeto de proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad según las siguientes categorías: objetivos asociados a la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos, objetivos asociados a la elaboración de información contable confiable y objetivos asociados al cumplimiento de leyes y regulaciones”.

Por otro lado, el concepto de gobierno corporativo se define como “el sistema por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas. El gobierno corporativo se refiere a mejorar el desempeño de las empresas en beneficio de los accionistas, las partes interesadas y el crecimiento económico. Se centra en la realización de, y la relación entre la junta de directores, gerentes y los accionistas de la compañía. El gobierno corporativo se refiere generalmente a los procesos por los que las organizaciones son dirigidas, controladas y rinden cuentas.”⁴³

Finalmente la administración de riesgos puede verse como un proceso mediante el cual la dirección de una entidad identifica, evalúa, categoriza y procura mantener bajo control los riesgos a que la exponen sus actividades, que puede ser conceptualizada como la estrategia desarrollada para buscar mayor seguridad respecto del logro de los objetivos organizacionales; trata de integrar la gestión de riesgos con la estrategia del negocio, procurando una gestión global del riesgo alineada con esa estrategia.

5.1 Vinculación entre Gobierno Corporativo y Control Interno.

La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de derechos y obligaciones entre diferentes actores relacionados con una entidad tales como accionistas, consejo de administración (o directorio o junta directiva), alta gerencia,

⁴³ Risk Management Guidelines Companion to AS/NZ 4360:2004

clientes, proveedores, organismos reguladores, grupos de interés social (sindicatos) y hasta la comunidad en su conjunto en ciertas circunstancias, a la vez que establece las reglas y los procesos para la toma de decisiones en los asuntos corporativos relacionados. A su vez, las llamadas “buenas prácticas de Gobierno Corporativo” apuntan a que esa estructura asegure que la acción de la alta gerencia y el directorio se oriente a mejorar el desempeño de la entidad en lo que se refiere al valor que, como consecuencia de ese desempeño, reciben los restantes agentes anteriormente mencionados.

En lo que se refiere a buenas prácticas de gobierno corporativo, pueden distinguirse dos ámbitos o dimensiones:

- El ámbito de una entidad en particular: donde la estructura de gobierno corporativo diseñada es la forma elegida para dirigir las actividades de la organización con el objetivo de agregar valor a todos sus stakeholders.
- El ámbito del mercado: el cual entiende por régimen de gobierno corporativo al conjunto de las medidas adoptadas en él para establecer reglas, principios y mecanismos que conduzcan a que las organizaciones operen con una administración eficiente, en un marco institucional apropiado y con formas justas de representación y de control, de legitimación de poder, de aseguramiento de conductas éticas en los negocios y de compromiso y responsabilidad (“accountability”).

Esa “accountability” para con los stakeholders es la que las buenas prácticas de gobierno corporativo exigen a la alta gerencia en su carácter de administradora o tomadora de decisiones y al directorio en su carácter de vigilante de la acción de la alta gerencia.

Como hemos visto, el gobierno corporativo aborda, con mayor o menor énfasis, los siguientes temas:

- protección de los derechos de los accionistas;
- consideración de los intereses de otros stakeholders;
- responsabilidades del directorio y de la cúpula gerencial;
- integración y funcionamiento de los directorios, incluyendo mención a la necesidad de directores no ejecutivos e independientes, a la conformación de comités en el seno del directorio y a las funciones y responsabilidades de cada comité;

- designación y remuneración de los directores y de la cúpula gerencial; prestamos y otras transacciones con ellos;
- grupos económicos y transacciones con partes relacionadas;
- relaciones de agencia y potenciales conflictos de interés;
- códigos de ética;
- el compromiso y la responsabilidad;
- transparencia;
- normas contables y otras normas sobre información a proporcionar a terceros, incluyendo referencias a su contenido y su forma;
- auditoría independiente;
- control interno;
- auditoría interna;
- ámbito de aplicación de los principios y reglas que establecen;
- consideración de cuestiones medioambientales;
- consideración de asuntos de interés de la comunidad y de organizaciones sociales, particularmente de los sindicatos;
- responsabilidad social empresarial;
- capital humano; y
- revelación del análisis de riesgos y de cómo están siendo gestionados en la información a proporcionar a los accionistas.

La lista precedente no es una lista taxativa, la misma está integrada por una gama de temas muy numerosa y de naturaleza diversa. De la misma surge claramente que si bien lo conceptualizado sobre gobierno corporativo va más allá del concepto de control interno, principalmente del utilizado tradicionalmente, tiene fuertes vínculos con él en su visión moderna, puesto que la mayoría de ellos fueron objeto de análisis.

A su vez, la mayoría de los principales modelos, códigos y normas sobre gobierno corporativo enfatizan fuertemente en la importancia de un buen sistema de control interno como uno de los pilares fundamentales que sustentan el estilo y determinan la calidad del gobierno corporativo de una entidad. Por ejemplo, el COSO asigna particular relevancia de la existencia de un adecuado tono ético hacia adentro de la entidad para que ésta pueda tener un buen control interno. También destaca la importancia del entorno de control, de los códigos de conducta, de la existencia de directorios integrados por directores independientes y de comités de auditoría

involucrados y competentes en su rol de vigilancia de la alta gerencia, así como también la relevancia de que a esos fines las entidades cuenten con una auditoría interna activa y objetiva. Se destaca la emisión de informes sobre la eficacia del control interno acompañando la información típicamente proporcionada a los accionistas y terceros en general (estados contables, memorias, etc.).

La relación fundamental entre el gobierno corporativo y el control interno radica en que para que el directorio y la gerencia puedan efectivamente proveer a los stakeholders lo que las buenas prácticas de gobierno corporativo exigen, se requiere, como condición necesaria aunque no suficiente, que existan dentro de la entidad, adecuados mecanismos de control interno sustentados por un fuerte marco de valores éticos.

Por todo lo visto anteriormente, se advierte la existencia de una amplia zona en común entre los conceptos de control interno y de gobierno corporativo.

Sin embargo, los desarrollos en materia de control interno se focalizan desde el nivel de directorio hacia abajo dentro de la escala jerárquica; en los desarrollos sobre gobierno corporativo se enfatiza en la relación entre los niveles gerenciales y superiores de la organización, con los terceros con quienes éstos se vinculan.

5.2 Vinculación entre Administración de Riesgo y Gobierno Corporativo.

La administración de riesgos contribuye al buen gobierno corporativo, proporcionando una seguridad razonable a las juntas y a los altos directivos que los objetivos de la organización se lograrán en un grado tolerable de riesgo residual.

La buena administración de riesgos no sólo contribuye al buen gobierno, sino que también proporciona una cierta protección para los directores y titulares de cargos en caso de resultados adversos. Siempre que los riesgos se hayan gestionado de acuerdo con el proceso establecido en la Norma, la protección se produce en dos niveles. En primer lugar, los resultados adversos pueden no ser tan graves como podrían haber sido. En segundo lugar, los responsables pueden, en su defensa, demostrar que han ejercido un nivel adecuado de diligencia.

En su enfoque en la administración positiva de los resultados de riesgo proporciona una importante contribución a los aspectos de gestión empresarial dirigida a mejorar el desempeño organizacional.

Asimismo la administración de riesgos proporciona una estructura para facilitar la comunicación y las consultas entre las partes interesadas externas, los órganos de gobierno, la administración y el personal de todos los niveles, en la definición y el logro de las metas organizacionales.

Según Alfonso Parias⁴⁴, mediante prácticas adecuadas de Gobierno Corporativo, se adoptan sistemas de orientación y gestión, cultura, procesos y estructuras para obtener oportunidades potenciales y manejar los eventos adversos. La Administración de riesgos, entonces, es vista como una respuesta estratégica de la organización al riesgo.

Parias resume la relación entre los dos con el siguiente esquema:

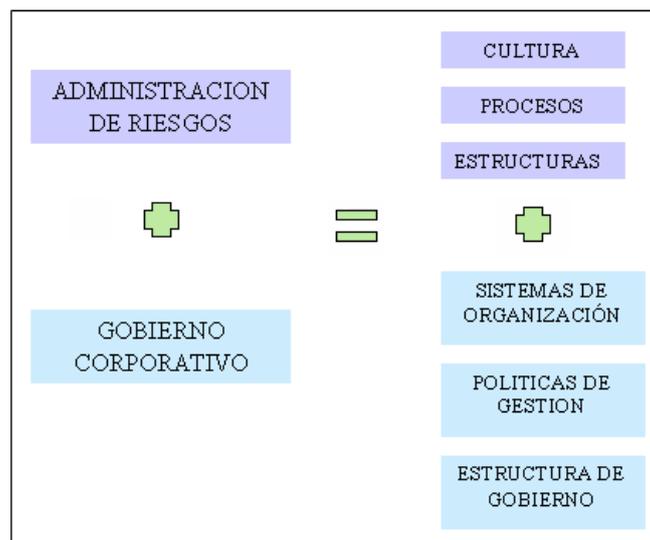


Figura 5.1 – Relación entre la Administración de Riesgos y el Gobierno Corporativo.

Luego, lo relaciona con el proceso de gestión de riesgos en sí tomando como base el esquema de AS/NZ 4360:2004:

⁴⁴ Alfonso Parias, Risk Control Manager de DECEVAL, www.deceval.com en su presentación “La Gestión de riesgos apoyada en el Gobierno Corporativo”

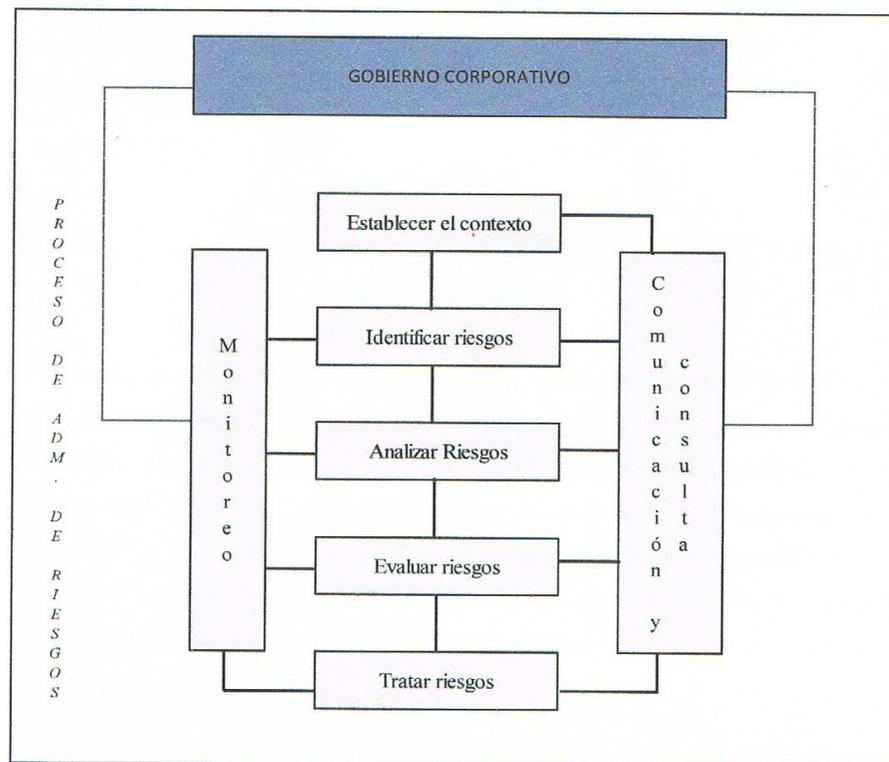


Figura 5.2 – Relación entre la Administración de Riesgos y el Gobierno Corporativo basado en el modelo AS/NZ 4360.

Observamos que existe principalmente vinculación entre los principios cuatro y cinco de Buen Gobierno Corporativo establecidos por la OCDE y las etapas de Monitoreo y Comunicación y consulta en el proceso de Administración de riesgos.

El principio cuatro trata acerca de la transparencia de la información y entre otras cosas establece que “El marco del gobierno de las sociedades debe asegurar que se presenta la información de manera precisa y de modo regular acerca de todas las cuestiones materiales referentes a la sociedad, incluidos los resultados, la situación financiera, la propiedad y el gobierno de la sociedad”. Por otra parte, se mencionan los factores de riesgo material previsible y la información necesaria. Este es el enfoque que le dan los estándares a la etapa de Comunicación y consulta, enfatizando el diálogo de ida y vuelta.

En cuanto al Monitoreo, existe relación respecto a las responsabilidades del Consejo en la supervisión. Así es que una de las funciones que debe realizar el consejo es: “La revisión y dirección de la estrategia corporativa, los principales planes de acción, la política de riesgo, los presupuestos anuales y los planes de negocio; el establecimiento

de los objetivos sobre los resultados; el control y seguimiento de la implantación de los resultados corporativos; y la supervisión de los principales gastos, adquisiciones y enajenaciones de capital”.

5.3 Vinculación entre Control Interno y Administración de Riesgo.

Un primer vínculo entre estos dos conceptos lo establece el COSO-ERM que establece que el control interno es una parte integral del proceso de administración de riesgos y señala las áreas en que la administración de riesgos va más allá que el control interno.

El documento sobre control interno identifica tres categorías de objetivos (operacionales, de obtener información contable confiable y de cumplimiento de normas y/o regulaciones), mientras que el documento sobre administración de riesgos identifica cuatro, incorporando a los anteriores los objetivos de carácter estratégicos.

En el documento sobre control interno se lo vincula con la información contable publicable, mientras que la administración de riesgos cubre toda la información elaborada por la entidad, ya sea para ser divulgada externamente como para ser usada en forma interna, y no se refiere sólo a información contable, sino a todo tipo de información.

A nivel de los componentes se ve una mayor amplitud del concepto de administración de riesgos:

- La administración de riesgos incluye el establecimiento de objetivos como un componente, mientras que el control interno tiene al establecimiento de objetivos como un prerequisite para que pueda operar el componente identificación y evaluación de riesgos pero no como componente en sí mismo.
- En el ERM el componente identificación y evaluación de riesgos del control interno se abre en dos: la identificación de eventos y la evaluación de riesgos. La principal razón de esta apertura explícita (en el marco de control interno estaba implícita) es que el ERM distingue los eventos que pueden afectar negativamente el logro de los objetivos (riesgos) de los que pueden hacerlo positivamente (oportunidades) y deriva a estos últimos, una vez identificados, al proceso de establecimiento de objetivos, excluyéndolos de las etapas anteriores del proceso de administración de riesgos.

- El documento sobre la administración de riesgos incorpora el componente “respuesta al riesgo”. En el documento sobre control interno, las respuestas eran citadas como parte del proceso de dirección pero no como componente del control interno, por lo que no eran desarrolladas, mientras que para el ERM se trata de un componente clave.

Se identifican otras diferencias menores, básicamente en la terminología, como por ejemplo el “ambiente de control” que es denominado por el ERM como “ambiente interno”.

La siguiente figura muestra la interrelación existente entre los tres conceptos anteriormente mencionados.

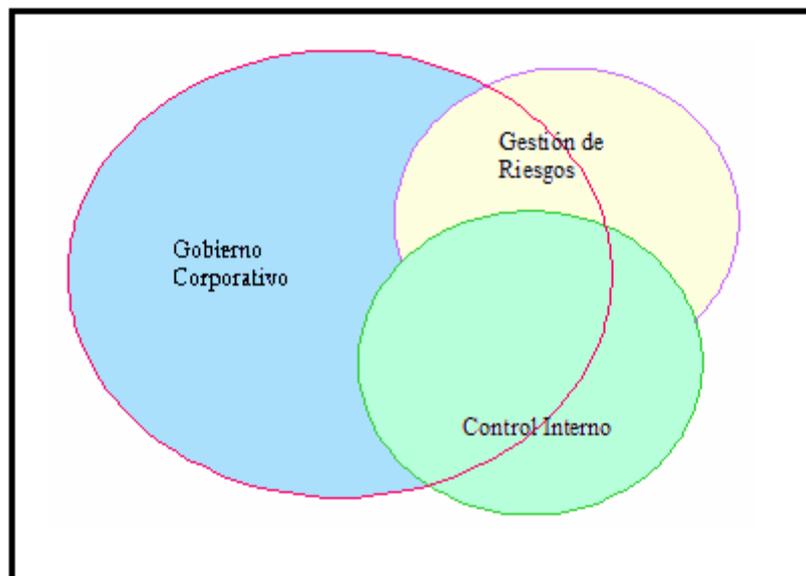


Figura 5.3 – Interrelación entre Gobierno Corporativo, Control Interno y Gestión de Riesgos.

CAPÍTULO VI – CASO DE APLICACIÓN: GECELCA.

Como en la actualidad en Uruguay no hemos encontrado ninguna empresa que aplique el modelo AS/NZ 4360 en ninguna de sus versiones así como tampoco la ISO 31000, hemos decidido basar nuestro caso de aplicación en uno encontrado en la Web.

El mismo fue realizado Roberto Cuello Lascano, Laura Viviana Pallares Caro y Erick Wehdeking Archirey como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte de Barranquilla, Colombia, en 2008⁴⁵; teniendo como objeto el análisis de la implementación del Estándar Australiano de Administración de Riesgos AS/NZ 4360:1999 en la empresa GECELCA S.A ESP.

GECELCA es la empresa Generadora y Comercializadora de Energía del Caribe, domiciliada actualmente en la ciudad de Barranquilla, departamento del Atlántico, República de Colombia. La misma es una de las empresas líderes en Generación y Comercialización de energía eléctrica y de gran dinámica en el mercado de gas natural en Colombia, actuando como respaldo del sistema eléctrico colombiano.

El 1 de febrero de 2007 se inició la operación comercial de GECELCA, sustituyendo a la Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica S.A. ESP. – CORELCA, en el mercado de energía mayorista con sus correspondientes derechos y obligaciones, teniendo en cuenta que CORELCA capitalizó en GECELCA, los activos y algunos pasivos asociados a las actividades de generación y comercialización de energía eléctrica en el Sistema Interconectado Nacional, mediante el aporte en especie de los mismos y a cambio de acciones de GECELCA a nombre de CORELCA.

Su misión es generar y comercializar energía con el propósito de satisfacer las necesidades de sus clientes, impulsando el desarrollo económico con servicios de alta calidad, fundamentados en el crecimiento integral de su talento humano, el mejoramiento continuo y la preservación del medio ambiente, asegurando la rentabilidad económica esperada por sus accionistas, con alta responsabilidad social empresarial.

Su Visión es ser en el 2018 una empresa líder en el negocio de energía eléctrica y recursos energéticos, en constante desarrollo en el mercado nacional e internacional.

GECELCA se ha convertido en:

⁴⁵ http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/5_Aplicacion%20del%20estandar.pdf

- el mayor productor de energía eléctrica en la Costa Atlántica. La generación producida equivale al 75% de la demanda de energía de la Costa Atlántica;
- uno de los cuatro mayores generadores de Colombia, con el 10% de la capacidad instalada;
- el mayor generador térmico en su país (31.2 % de la capacidad térmica instalada); y
- el mayor consumidor de gas del mismo (15% de la producción).

Asimismo, cabe señalar que GECELCA cuenta con plantas de combustible dual (Gas, Carbón, Fuel Oil).

Es importante destacar que el enfoque planteado en este trabajo ha sido fundamentado en el Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZ 4360:1999 y en la Guía 73 de ISO/IEC, que unifica la terminología en esta materia; además los riesgos identificados en este informe no constituyen la totalidad de los riesgos asociados a las áreas evaluadas, tan sólo representan un esquema que sirve de ejemplo.

6.1 Análisis de los principales hallazgos de la investigación realizada en el Trabajo Monográfico tomado como ejemplo para el caso práctico.

El Estándar Australiano AS/NZ 4360:1999 establece los detalles de un proceso de administración de riesgos formado por 7 etapas: establecer el contexto, identificar los riesgos, analizar los riesgos, evaluar los riesgos, tratar los riesgos, monitorear y revisar y comunicar y consultar.

Dicho proceso ocurre dentro de la estructura del contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos de una organización. Los mismos necesitan ser establecidos para definir los parámetros básicos dentro de los cuales deben administrarse los riesgos.

Es por esto que los autores del Trabajo Monográfico que tomamos como ejemplo, comienzan el análisis estableciendo el contexto de la empresa GECELCA.

Si bien el contexto incluye los aspectos financieros, operativos, competitivos, políticos, sociales, de clientes, culturales y legales de las funciones de la organización; el trabajo fue enfocado hacia la identificación, medición y control solamente de los riesgos financieros, estratégicos y de entorno de GECELCA.

Se realizó el análisis interno (identificando fortalezas y debilidades de la organización), externo (identificando oportunidades y amenazas de la misma) y el análisis de las 5 fuerzas de Porter (amenaza de entrada de nuevos competidores; la rivalidad entre los competidores; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los compradores; amenaza de ingreso de productos sustitutos) de manera de establecer el contexto estratégico en el que se desenvuelve la empresa.

Una vez establecido el contexto estratégico, los autores pasan a identificar los riesgos, segunda etapa del proceso de administración de los mismos; realizando en primer lugar lo que ellos llaman “Identificación preliminar identificada en GECELCA”.

A partir de información preliminar tomada de la empresa, lograron identificar riesgos preliminares propios del negocio en el que se desenvuelve GECELCA:

- Alta carga impositiva ocasionada por los gravámenes a la actividad de generación (Riesgo de entorno).
- Incumplimiento parcial o total a las exigencias legales para la protección del medio ambiente (Riesgo operacional).
- Inequidad de la Regulación en el establecimiento de los precios de oferta de la energía (Riesgo de entorno).
- Reducción en los márgenes de utilidad por la tendencia al alza de los Costos de los combustibles (Riesgo de entorno).
- Alta competencia de precios de oferta de la energía y desventajas frente a los de la generación hidráulica (Riesgo de entorno).
- Aumento de la oferta de energía en el mercado por la presencia de nuevos agentes generadores más competitivos. (Riesgo de entorno).
- Devaluación del peso colombiano frente al dólar (Riesgo financiero).
- Insuficiencia tecnológica (Riesgo estratégico).
- Oligopolio en el suministro de combustibles líquidos y de gas natural (Riesgo de entorno).
- Deficiencias en el suministro de gas natural (Riesgo de entorno).
- Fijación regulada de los costos de generación, en discrepancia con la realidad tecnológica de las Centrales Térmicas (Riesgo de entorno).
- Crecimiento de la Autogeneración (Riesgo de entorno).
- Riesgo latente de cartera en la Bolsa de Energía (Riesgo financiero).

- Alto índice de Indisponibilidad (IH) de las unidades de Termoguajira (Riesgo operacional).
- Manejo empresarial por parte del Estado (Riesgo de entorno).
- Erosión marina de la Central Termoguajira (Riesgo de entorno).
- Incumplimiento de las Normas de la Superintendencia de Servicios Públicos sobre la Gestión de Resultados empresariales por la falta de estrategias para la administración (Riesgo operacional).

En el trabajo se destaca que GECELCA se encuentra expuesta a un universo de riesgos, debido al sinnúmero de actividades que realiza que implican incertidumbre. Para poder estudiar estas incertidumbres es necesario tener claro el entorno en que se desenvuelve la empresa.

Además, utilizando el esquema de clasificación de riesgos planteado por Bravo y Sánchez (autores del libro “Gestión Integral de Riesgos”, 2006) clasifican los riesgos existentes en GECELCA en cinco grandes grupos:

- riesgos de entorno;
- riesgos estratégicos;
- riesgos financieros;
- riesgos operacionales; y
- riesgos de asignación de recursos.

Una vez clasificados los riesgos de GECELCA, los autores realizaron un análisis semicuantitativo, es decir le asignaron valores a las escalas cualitativas definidas en la matriz de GECELCA con el fin de realizar un ordenamiento de prioridades.

En esta etapa realizaron la identificación de los riesgos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y con el impacto que pudieran obtener sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Establecieron cinco niveles de riesgos según la probabilidad de ocurrencia de los mismos:

- Remoto: ocasionalmente puede presentarse una vez cada diez o más años.
- Improbable: ocasionalmente puede presentarse una vez entre siete y diez años.
- Moderado: puede presentarse una vez entre tres y siete años.
- Probable: puede presentarse una vez entre uno y tres años.
- Casi cierto: es probable que ocurra entre una o varias veces por año.

A su vez, la magnitud de impacto puede ser:

- **Baja:** cuando el impacto no afecta de manera significativa y puede ser asumido por el giro normal de las operaciones, ya que no afecta la prestación del servicio, viabilidad empresarial o la relación con el cliente. Las pérdidas financieras son pequeñas, menores de 3.000 millones de pesos colombianos.
- **Moderada:** cuando el impacto afecta de manera significativa pero puede ser asumido por el giro normal de las operaciones, ya que no afecta la prestación del servicio, viabilidad empresarial o la relación con el cliente. Las pérdidas financieras son medias, entre 3.000 y 6.000 millones de pesos colombianos.
- **Intermedia:** cuando puede verse afectada la eficiencia, lo cual disminuye la calidad del servicio, y esto genera insatisfacción en el cliente y retrasos en la operación. Las pérdidas financieras son altas, entre 6.000 y 15.000 millones de pesos colombianos.
- **Alta:** cuando el impacto afecta de manera importante y se generan pérdidas financieras importantes, entre 15.000 y 20.000 millones de pesos colombianos.
- **Crítica:** cuando los estándares de los indicadores son afectados, se genera incumplimiento regulatorio, se puede poner en riesgo la prestación del servicio, viabilidad de la empresa y se afecta la relación con el cliente. Las pérdidas financieras son mayores a 20.000 millones de pesos colombianos.

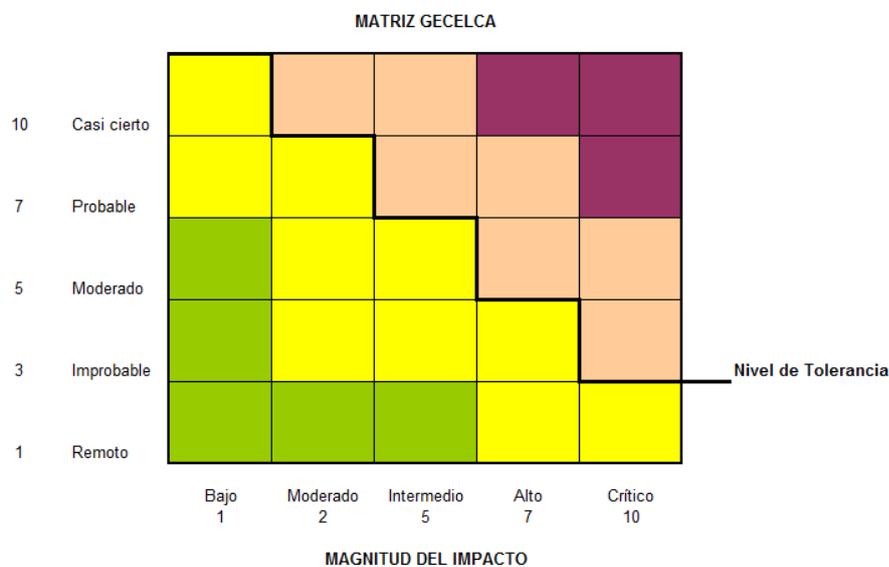


Figura 6.1: Matriz de GECELCA para los Riesgos ⁴⁶

⁴⁶ Fuente: Los autores de la investigación.

Al multiplicar la probabilidad de ocurrencia por magnitud del impacto para cada uno de los riesgos identificados se permite establecer la matriz mencionada para los riesgos de entorno, financieros y estratégicos, donde se encuentran ilustradas las calificaciones que pueden obtener los riesgos por cada clasificación.

El resultado de la multiplicación de probabilidad de ocurrencia por impacto, según los autores, fue la siguiente:

- Riesgos más críticos: 70 y 100
- Riesgos importantes: 30, 35, 49, 50
- Riesgos de importancia media: 7, 9, 10, 15, 21
- Riesgos de importancia baja: 1, 3, 5

De esta manera se identifican los riesgos más críticos y los riesgos importantes en los cuales la empresa debe enfocar sus esfuerzos buscando minimizar su impacto en el flujo de caja y los riesgos de importancia media y baja, los cuales también deben ser tratados por la empresa, pero concentrando su mayor esfuerzo en mitigar los dos primeros debido a su grado de importancia en el largo plazo.

Es importante mencionar que el nivel de tolerancia para GECELCA los autores lo establecieron de acuerdo con lo señalado internacionalmente, de acuerdo a esto también establecieron que todos los riesgos ubicados por encima del nivel de tolerancia serán considerados como riesgos críticos e importantes, a los cuales la empresa debe realizar seguimiento y tratamiento estricto en caso de su ocurrencia.

Una vez realizado el análisis semicuantitativo y habiendo definido los riesgos de acuerdo a su importancia, pasaron a realizar una valoración de los mismos, para lo cual los autores dividen a los riesgos en las tres categorías de análisis: riesgos de entorno, riesgos estratégicos y riesgos financieros.

Dentro de la categoría de riesgos de entorno de GECELCA, se encontraron 17, de los cuales 12 están por encima de la línea de tolerancia al riesgo. De estos 12 riesgos, 5 fueron valorados como riesgos más críticos y 7 como riesgos importantes.

De acuerdo con la valoración realizada de los mismos, se encontró que los riesgos más críticos para esta categoría corresponden a: variación de la demanda, aumento de los costos de combustibles, cambios regulatorios (legislación y marco legal) que afecten los contratos de energía a largo plazo, problemas estructurales del Mercado de Energía Eléctrica y la volatilidad del precio de la energía en la bolsa.

En la tabla siguiente, Tabla 1⁴⁷, se muestra la totalización del riesgo para cada caso, es decir el resultado de multiplicar la probabilidad de ocurrencia por la magnitud de impacto. En la misma se puede observar que los riesgos más críticos, con una totalización de 100, son: variación de la demanda, cambios regulatorios (legislación y marco legal) que afecten los contratos de energía a largo plazo y problemas estructurales del Mercado de Energía Eléctrico, mientras que los riesgos de aumento de los costos de combustibles y volatilidad del precio de la energía en bolsa obtuvieron una totalización final de 70.

Tabla 1
Valoración de los riesgos de entorno de GECELCA

RIESGOS DE ENTORNO EN GECELCA			Probabilidad Ocurrencia	Magnitud de Impacto	Totalización del Riesgo
T	1	Variación de la demanda	10	10	100
T	2	Aumentos en los costos de combustibles	10	7	70
T	3	Cambios regulatorios (legislación y marco legal) que afecten los contratos de energía a largo plazo	10	10	100
T	4	Pleitos, demandas hacia la empresa	7	5	35
T	5	Altos precios en las materias primas, repuestos, etc.	7	3	21
T	6	Confiabilidad en los proveedores	5	1	5
T	7	Inestabilidad económica del país	10	3	30
T	8	Problemas estructurales del mercado de energía eléctrica	10	10	100
T	9	Riesgo reputacional, imagen de la empresa	1	7	7
T	10	Volatilidad de las variables macroeconómicas	10	3	30
T	11	Fenómenos de la naturaleza: huracanes, vendavales, inundaciones, terremotos, maremotos, tsunamis,	5	10	50
T	12	Volatilidad del precio de la energía en bolsa	10	7	70
T	13	Riesgos antisociales: terrorismo, sabotaje, huelga ilegal, atentado, acto vandálico, secuestro, robo	7	5	35
T	14	Riesgos político-sociales: levantamiento militar o civil, motín, asonada, acto bélico	1	5	5
T	15	Inestabilidad de la legislación municipal y departamentales.	10	1	10
T	16	Tipos de intereses y renovación de la deuda (mercado financiero)	7	5	35
T	17	Alta carga impositiva ocasionada por los gravámenes a la actividad de generación.	10	5	50

Fuente: Los autores.

⁴⁷ Fuente: Los autores de la investigación.

Dentro de la categoría de riesgos estratégicos se encontraron 30, de los cuales 15 están por encima de la línea de tolerancia al riesgo. De estos 15 riesgos, 5 fueron valorados como riesgos más críticos y 10 como riesgos importantes.

De acuerdo con la valoración realizada de los mismos, se encontró que los riesgos más críticos para esta categoría corresponden a: deficiencia en el suministro de gas para operar en las plantas, altos precios de comercialización, alta rivalidad entre los competidores existentes en el sector eléctrico, alta rivalidad entre los competidores en el mercado de energía eléctrica, ingreso de nuevos competidores en el mercado de energía eléctrica y el incremento en el uso de energías alternativas.

En la siguiente tabla, Tabla 2⁴⁸, se muestra la totalización del riesgo para cada caso.

Se puede observar que los riesgos más críticos, con una totalización de 100, son: deficiencia en el suministro de gas para operar en las plantas, altos precios de comercialización, alta rivalidad entre los competidores existentes en el sector eléctrico e ingreso de nuevos competidores en el mercado de energía eléctrica, mientras que el riesgo de incremento en el uso de energías alternativas obtuvo una totalización final de 70.

⁴⁸ Fuente: Los autores de la investigación.

Tabla 2
Valoración de los riesgos estratégicos de GECELCA

RIESGOS DE ESTRATEGIA EN GECELCA			Magnitud de Impacto	Probabilidad Ocurrencia	Totalización del Riesgo
E	1	Deficiencia en el suministro de gas para operar en las plantas	10	10	100
E	2	Reducción o pérdida de la remuneración del cargo por confiabilidad. (Pérdida de la remuneración del cargo por confiabilidad por la conformidad con los metros técnicos establecidos por la CREG para los compromisos de la OEF)	10	1	10
E	3	Reglamentación no acorde con la realidad tecnológica de las Centrales Térmicas.	10	1	10
E	4	Tendencias divergentes en el precio del Fuel Oil.	10	5	50
E	5	Autogeneración en el abastecimiento de energía de clientes no regulados.	7	5	35
E	6	Incumplimiento parcial o total y/o mayores exigencias en la regulación ambiental.	5	5	25
E	7	Altos precios de comercialización.	10	10	100
E	8	Alto índice de indisponibilidad de las plantas propias.	3	10	30
E	9	Falta de infraestructura dual de consumo de combustible en las plantas comercializadas por GECELCA.	7	1	7
E	10	Falta de agilidad para competir debido a la normatividad aplicable a GECELCA.	7	1	7
E	11	Alta rivalidad entre los competidores existentes en el sector eléctrico.	10	10	100
E	12	Ingreso de nuevos competidores en el mercado de energía eléctrica.	10	10	100
E	13	Alto poder de negociación de los distribuidores.	3	10	30
E	14	Obsolescencia en la tecnología de las plantas generadoras de energía eléctrica propias.	7	3	21
E	15	Deficiencia en la infraestructura de las telecomunicaciones: (telemedición de fronteras, intranet, internet y Extranet)	7	3	21
E	16	Rentabilidad esperada menor al costo del capital empleado.	7	7	49
E	17	Aumento de los costos y gastos operacionales de la empresa.	7	7	49
E	18	Disminución del nivel de satisfacción y percepción de los clientes No Regulados.	7	1	7
E	19	Disminución de la participación del mercado. (Mercado (contratos) y transacciones en bolsa de energía.	7	3	21
E	20	Disminución de la capacidad de generación de la empresa. (Plantas propias y comercializadas).	10	3	30
E	21	Debastecimiento de las OEF (Obligaciones de Energía Firme) requeridas por Tebsa.	10	1	10
E	22	Disminución de la confiabilidad de las plantas propias.	7	5	35
E	23	Disminución de la eficiencia térmica de la Plnta TEG.	7	7	49
E	24	Altos Costos administrativos por la ausencia de una Gestión Integral de Riesgos.	7	5	35
E	25	Inadecuado manejo de responsabilidad social empresarial en el área de influencia de la empresa: Central Termo Guajira.	3	5	15
E	26	Inadecuado entrenamiento, formación y capacitación del capital humano.	1	10	10
E	27	Desmotivación del personal frente al trabajo en equipo y compromiso corporativo.	1	10	10
E	28	Procesos tecnológicos no alineados con los procesos estratégicos.	3	7	21
E	29	Incremento en el uso de energías alternativas.	7	10	70
E	30		7	3	21

Fuente: Los autores.

Dentro de la categoría de riesgos financieros se encontraron 18, de los cuáles 9 se encuentran por encima de la línea de tolerancia al riesgo. De estos 9 riesgos, 2 fueron valorados como más críticos y 7 como importantes.

De acuerdo con la valoración realizada de los mismos, se encontró que los riesgos más críticos para esta categoría corresponden a: riesgo de mercado asociado a los movimientos de la Bolsa de Energía y a la variación de la tasa de cambio.

En la tabla siguiente, Tabla 3⁴⁹, se muestra la totalización del riesgo para cada caso.

Se puede observar que el riesgo más crítico, con una totalización de 100, es el riesgo de mercado asociado a los movimientos de la Bolsa de Energía mientras que el riesgo de mercado asociado a la variación de la tasa de cambio obtuvo una totalización final de 70.

Tabla 3
Valoración de los riesgos financieros de GECELCA

RIESGOS FINANCIEROS EN GECELCA			Probabilidad Ocurrencia	Magnitud de Impacto	Totalización del Riesgo
F	1	Riesgo de mercado asociado a los movimientos de la Bolsa de Energía.	10	10	100
F	2	Riesgos de Mercado asociado a la variación de la tasa de cambio.	7	10	70
F	3	Riesgo de Mercado: Variación de la tasa de interés.	5	10	50
F	4	Riesgo de Crédito: Falta de cumplimiento por parte de terceros de las obligaciones establecidas.	7	7	49
F	5	Pago inoportuno de las obligaciones contractuales: proveedores, empleados, etc.	1	10	10
F	6	No cumplir oportunamente con los pagos de nómina por déficit del flujo de caja	1	10	10
F	7	Incurrir en pérdida en inversiones y/o depósitos financieros.	5	5	25
F	8	Incumplimiento de los reportes financieros a las entidades de vigilancia y control del Estado.	1	10	10
F	9	Pago inoportuno de las obligaciones de impuestos y contribuciones.	1	10	10
F	10	Planeación Tributaria insuficiente para establecer la causación correcta, y el pago de las obligaciones tributarias.	1	10	10
F	11	No incluir las proyecciones de corto, mediano y largo plazo sobre los excedentes de caja	1	10	10
F	12	Falta de mecanismos de control que impidan la inadecuada administración de los excedentes de caja.	1	10	10
F	13	Conceptos tributarios desfavorables por fallas en la aplicación de normas contables y/o desactualización tributaria.	3	10	30
F	14	Incumplir los requisitos de participación en la subasta para la asignación de OEF y su consiguiente aplicación por parte de terceros de las garantías establecidas por la entidad para el efecto.	3	10	30
F	15	Falta de proyecciones de flujo de caja de corto, mediano y largo plazo.	3	10	30
F	16	Elaboración del presupuesto sin el cumplimiento de las directrices, criterios y escenarios macroeconómicos establecidos por el Gobierno (Minhacienda)	3	10	30
F	17	Errores en la verificación y autorización debida de los ajustes contables por créditos incobrables y castigos de cartera.	3	10	30
F	18	Falta de provisiones para la protección adecuada de las inversiones.	1	10	10

⁴⁹ Fuente: Los autores de la investigación.

A aquellos riesgos que en el análisis semicuantitativo resultaron ser críticos, se les deben realizar acciones de control y mitigación, para ser llevados a un nivel tolerable para la organización.

Los autores establecen que adicionalmente, conviene contar con un modelo que permita realizar un análisis cuantitativo, en la medida en que la naturaleza del riesgo y la información disponible lo permitan, lo cual facilitará valorar la efectividad de las acciones de control, así como su seguimiento, además de que será posible medir el flujo de caja de la organización, lo cual es de gran utilidad para priorizar los riesgos.

Por otro lado, si al valorar un riesgo la calificación que se obtiene es aceptable, se considera que no representa peligro; si, por el contrario, no lo es, se deben tomar acciones para llevarlo a un nivel en que no exista inquietud. Es en este momento donde se compara el nivel de riesgo contra el nivel de criticidad para cada uno de los riesgos identificados y de acuerdo con esto se priorizan para ser tratados.

Esto significa q una vez identificados y valorados los riesgos más críticos de la empresa, se deben identificar, evaluar, seleccionar e implementar técnicas apropiadas para manejar cada riesgo.

De acuerdo con las características de los riesgos identificados las posibilidades que debe adoptar o adopta la empresa en la actualidad con respecto a cada uno de ellos, según los autores, son:

- Aceptar el riesgo: lo que significa adoptar una decisión informada de consentir las consecuencias y probabilidades de un riesgo en particular, sin realizar acciones de reducción y control.
- Aprovechar un riesgo: es la planeación y ejecución de medidas dirigidas a mejorar la oportunidad que pueda presentarse en una situación incierta.
- Evitar un riesgo: decisión informada de no verse involucrado en una situación de riesgo.
- Mitigación: es la planificación y ejecución de medidas dirigidas a reducir o disminuir el riesgo.

Por último, los autores dedican un capítulo para establecer las conclusiones de su trabajo así como las recomendaciones que se le puede realizar a GECELCA a partir del análisis realizado por los mismos.

Entre estas conclusiones, se establece que “GECELCA debe adoptar un Sistema de Administración de Riesgos que le permita identificar, medir, gestionar y controlar

eficazmente todos los riesgos asociados a la operación de sus actividades. Dicho sistema está compuesto por el conjunto de políticas, procedimientos, metodologías de medición y mecanismos de seguimiento y control interno especiales, los cuales deben permitir a esta organización la adopción de decisiones oportunas para la adecuada mitigación del riesgo de mercado”⁵⁰.

A su vez, recomiendan a GECELCA utilizar la relación costo-beneficio a la hora de medir el impacto de las acciones de mitigación, ya que no sería razonable emplear acciones de mitigación que causen a la empresa mayores costos de los que le causaría la realización de un riesgo; y permite priorizar las diferentes acciones de control.

Es importante destacar que este análisis fue realizado para los riesgos de entorno, estratégicos y financieros; por lo tanto, recomiendan que GECELCA continúe con la implementación del Estándar AS/NZ 4360 para analizar los riesgos operacionales y de asignación de recursos de igual forma, de manera de lograr una Administración Integral de Riesgos con el fin de tomar decisiones y administrar las diferentes categorías de riesgos de la empresa.

⁵⁰ “Aplicación del Estándar Australiano de Administración del Riesgo AS/NZS 4360:1999 en la empresa GECELCA”, Roberto Cuello Lascano, Laura Viviana Pallares Caro y Erick Wehdeking Arcieri.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.

7.1 Conclusiones generales

En este capítulo expondremos las principales conclusiones a las que arribamos luego de realizar nuestro trabajo monográfico. Mencionaremos los aspectos más relevantes del Gobierno Corporativo Australiano y Neo-zelandés así como también de los modelos de Administración de Riesgos AS/NZ 4360 e ISO 31000.

Es importante destacar que la existencia de estándares de administración de riesgos así como de buenas prácticas de gobierno corporativo es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito de una entidad. De los modelos analizados los más destacados son:

- COSO
- ERM
- ASNZ 4360
- ISO 31000

Es tan importante el gobierno corporativo como un desempeño financiero eficiente. Alrededor del 80% de los inversores pagarían más por una compañía con un buen gobierno corporativo; ya que este elemento le brinda una mayor seguridad a su inversión asegurando sanas prácticas corporativas. Cuanto mayor sea la transparencia y más información exista, mayor será la confianza de los inversores en el mercado. Por lo anterior el gobierno corporativo lejos de ser una moda se considera un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

El modelo de empresa tradicional donde el objetivo estratégico último es la creación de valor para el accionista está siendo sustituido por el modelo socioeconómico que pone de manifiesto la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, según el cual, el objetivo último de la empresa es crear valor para la sociedad en su conjunto y, en especial, para sus stakeholders.

Hemos notado una evolución ya que el gobierno corporativo socialmente responsable busca la satisfacción no sólo de los accionistas, sino que también de los grupos de interés, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes. Su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial.

Consideramos que existen beneficios económicos reales a causa de ejercer buenas prácticas de gobierno corporativo, ya que los administradores mediante el uso de modelos de administración de riesgos como el ASNZ 4360 o la ISO 31000 pueden añadir valor a los accionistas y los inversores están dispuestos a pagar una prima por las inversiones en empresas que siguen buenas prácticas de gobierno corporativo.

Es posible que los principios de buen gobierno corporativo no consigan erradicar la actividad delictiva, pero sí la dificultará a medida que las normas y los reglamentos se adopten con arreglo a los mismos.

Colapsos corporativos espectaculares como HIH, Harris Scarfe, One.Tel, Pasminco, Centaur and Ansett, dejaron en evidencia que la existencia de “legislación voluminosa” no necesariamente previene los colapsos corporativos y que fue un error confiar en programas de simplificación de ley corporativa o de reforma de ley corporativa económica para dar respuestas a los excesos de los años 80.

Pese a sus buenas intenciones, los diferentes informes Bosch (1991, 1993 y 1995) y los diferentes Informes Hilmer (1993 y 1998), que surgieron en Australia a favor de promover unos buenos principios de Gobierno Corporativo, no lograron los resultados esperados de ellos, como quedó de manifiesto a raíz de los casos judiciales que se ocupaban de la serie de colapsos de grandes empresas públicas australianas entre 2000 y 2003. Varias razones podrían darse para las malas prácticas de Gobierno Corporativo identificadas en los informes y los casos judiciales siguientes a estos colapsos, por ejemplo, la ausencia de un control vigoroso de si se ejercían buenas prácticas de Gobierno Corporativo, normas pobres de contabilidad, la falta de independencia de los auditores y la falta de protección legal para quienes denunciaban malas prácticas de Gobierno Corporativo.

La mayoría de los informes contemporáneos de Gobierno Corporativo, las directrices, comentarios y paquetes legislativos, ponen un fuerte énfasis en el vínculo entre las buenas prácticas de Gobierno Corporativo y el éxito dentro de la corporación y en toda la economía.

Dado que algunas de las empresas involucradas en la ola de colapsos corporativos internacionales tenían en general buenas prácticas de Gobierno Corporativo, se ha planteado la duda sobre si sus prácticas son importantes en términos de garantía de éxito de la empresa. En Australia, a finales del 1990 se consideraba la adhesión a los principios de Gobierno Corporativo una carga innecesaria para sus empresas. Se ha

culpado a las estrictas reglas de Gobierno Corporativo por los malos resultados de éstas. Actualmente existe en Australia consenso general en que si bien las empresas deben alejarse de la fuerte regulación y el “modelo único” es importante al menos que sean buenos ciudadanos de Gobierno Corporativo, o sea que adapten los principios a su realidad.

Es interesante observar que la proporción de la población adulta de Australia, que posee acciones es una de las más altas del mundo, con aproximadamente el 53,7% (unos 7,4 millones de personas) de los australianos adultos son propietarios de acciones. Muchos de estos accionistas, así como los miles de acreedores y los que perdieron su cobertura de seguro en el colapso HIH, seguramente apoyarán cualquier propuesta de ampliación de las competencias de ASIC que puedan prevenir futuros fracasos empresariales.

Mientras que para el corto y mediano plazo, tal vez, debemos tratar con un enfoque regulador de ley “dura” para el Gobierno Corporativo, en el futuro se puede experimentar un cambio natural de vuelta a un marco regulador voluntario de Gobierno Corporativo, si según la historia un enfoque voluntario de regulación de Gobierno Corporativo es en última instancia más eficaz. Los estudios empíricos, y el curso natural de los acontecimientos, con colapsos que se siguen registrando, la mala conducta corporativa que sigue surgiendo, y los mercados que siguen subiendo y bajando, demostrarán que un enfoque más voluntario en la regulación de Gobierno Corporativo es deseable.

Por otro lado, Nueva Zelanda ha sido más lenta y el ambiente de gobierno es más permisivo para los directores que el ambiente que se encuentran en Canadá, el Reino Unido, Estados Unidos o Australia. Este es un paraíso para los directores, un régimen basado en principios con pocas normas que lo sustentan y reguladores que dan “pequeños mordiscos” (es decir que causan poco daño).

Por lo tanto el Gobierno Corporativo:

- no es un tema nuevo, requiere mejorar procesos;
- debe formalizarse en principio;
- implica cumplir con leyes y/o regulaciones siendo esto sólo el comienzo;
- y sus principios requieren trabajo, deben basarse en los controles internos y procesos desarrollados por la empresa;

- debe permitir entender que todo tiene que ver con la gente, la cual debe tener además de todos los requisitos profesionales, el carácter de hacer siempre lo correcto, aunque sea difícil.

A su vez, para poder conocer y mantener controlado el riesgo es necesario gestionarlos de forma continua, a veces conscientemente y, otras sin darse cuenta. La necesidad de gestionar el riesgo de forma sistemática se aplica a todas las organizaciones y particulares, y a todas las funciones y actividades dentro de una organización. Esta necesidad debe ser reconocida como fundamental por todos los directores y el personal. Aprender a gestionar el riesgo con eficacia permite a los administradores mejorar los resultados mediante la identificación y análisis de la gama más amplia de cuestiones y proporcionar una manera sistemática de toma de decisiones informadas.

Actualmente a causa de la entrada en vigencia de la ISO 31000 se ha aumentado el ámbito de aplicación de la AS/NZ 4360 ya que esta última solo se aplicaba en Australia y Nueva Zelanda, siendo la ISO 31000 una norma de calidad de aplicación internacional.

La AS/NZ 4360 ha sido escrita para guiar la aplicación de gestión de riesgos en Australia y Nueva Zelanda, pero el uso de la misma se ha extendido a nivel mundial durante un período de 13 años; poniéndose de manifiesto que la demanda de una norma global era lo suficientemente alta, lo que llevo al desarrollo de la ISO 31000.

El caso de aplicación analizado nos demuestra que la utilización del modelo AS/NZ 4360 nos permite identificar, medir y controlar la exposición a los diversos riesgos que la empresa enfrenta diariamente de una forma más precisa.

Luego de toda esta investigación llegamos a la conclusión de que pese a que en Uruguay no se aplica la ISO 31000, las condiciones están dadas para la aplicación de la misma ya que el proceso de Administración de Riesgos que ésta plantea es de fácil adaptación a la realidad de las empresas uruguayas.

ANEXO I: CASO HIH.

HIH fue la segunda compañía de seguros más grande de Australia. Fue puesta en liquidación provisional el 15 de marzo de 2001. La desaparición de HIH es considerada como el mayor colapso corporativo en la historia de Australia, con pérdidas estimadas que ascendieron de 5.3 mil millones de dólares. Las investigaciones sobre la causa de la caída llevaron a la condena y el encarcelamiento de un conjunto de miembros de la dirección de HIH por varios cargos relacionados con fraude.

Historia.

La aseguradora HIH fue fundada en 1968 por Ray Williams y Michael Payne, siendo conocida en ese momento como “MW Payne Underwriting Agency Pty Ltd”. En 1971 fue adquirida por la empresa británica “CE Heath PLC”, siendo Ray Williams nombrado miembro del consejo en 1980. Las operaciones comerciales de “CE Heath PLC” fueron trasladadas a “CE Heath International Holdings Ltd” en 1989, manteniendo “CE Heath PLC” el 90% de la propiedad de a “CE Heath International Holdings Ltd”. En 1992, la “CE Heath International Holdings Ltd” comenzó a cotizar sus acciones en la Bolsa de Valores de Australia.

En mayo de 1996, “CE Heath International Holdings Ltd” cambió su nombre a “HIH Winterthur”.

En 1997 y 1998, “HIH Winterthur” adquirió un gran número de empresas en Australia y en todo el mundo. Lo más notable es, sin embargo, que adquirió la compañía de seguros más grande de Australia “FAI”, cuyo director ejecutivo Rodney Adler se convirtió en director de HIH en 1999. “Winterthur” suizo vendió su participación del 51% en “HIH Winterthur” al público y HIH cambió su nombre a “HIH Insurance Ltd”.

Colapso.

Con 7.8 mil millones de dólares en activos, HIH fue considerada como una de las empresas de seguros más grande de Australia. Sin embargo, luego de compensar sus activos con deudas y posibles reclamos por seguros contra la compañía, HIH contó con un patrimonio neto de sólo 133 millones de dólares.

En 2001, la Junta nombró a un síndico provisional para tomar el control de HIH. La junta directiva esperaba que esto diera tiempo a HIH para revisar sus operaciones y

evaluar su posición financiera. El mismo día, HIH dio a conocer sus resultados del primer semestre. El anuncio ya había sido retrasado una vez y los rumores establecen que el resultado de HIH fue una pérdida de 100 millones de dólares. Esta cifra disparó rápidamente a 200 millones y 300 millones de dólares. Aunque el resultado no fue anunciado, cuando McGrath anunció su designación como síndico provisional estimó que HIH había perdido más de 800 millones de dólares durante los últimos seis meses del año 2000.

El funcionario atribuyó las fallas de la empresa HIH a una rápida expansión, a la falta de supervisión en las delegaciones de autoridad, contratos de seguro extensos y complejos, infravaloración de las acciones, informes falsos, gestión temeraria, incompetencia, fraude, y codicia.

HIH seguro se encuentra actualmente en “segunda vuelta”, lo que significa que está gestionando sus obligaciones pendientes teniendo prohibida la realización de cualquier nuevo negocio. Este proceso podría tomar varios años para completarse, estimándose hasta 10 años⁵¹.

Tras el fracaso de HIH, el Primer Ministro John Howard estableció una Comisión Real para investigar sobre el colapso de la compañía. El juez John Owen dirigió dicha Comisión, y presentó su informe al Parlamento Europeo el 16 de abril de 2003. Las conclusiones de la Comisión Real se encuentran disponibles en el sitio Web de la Comisión Real de HIH⁵².

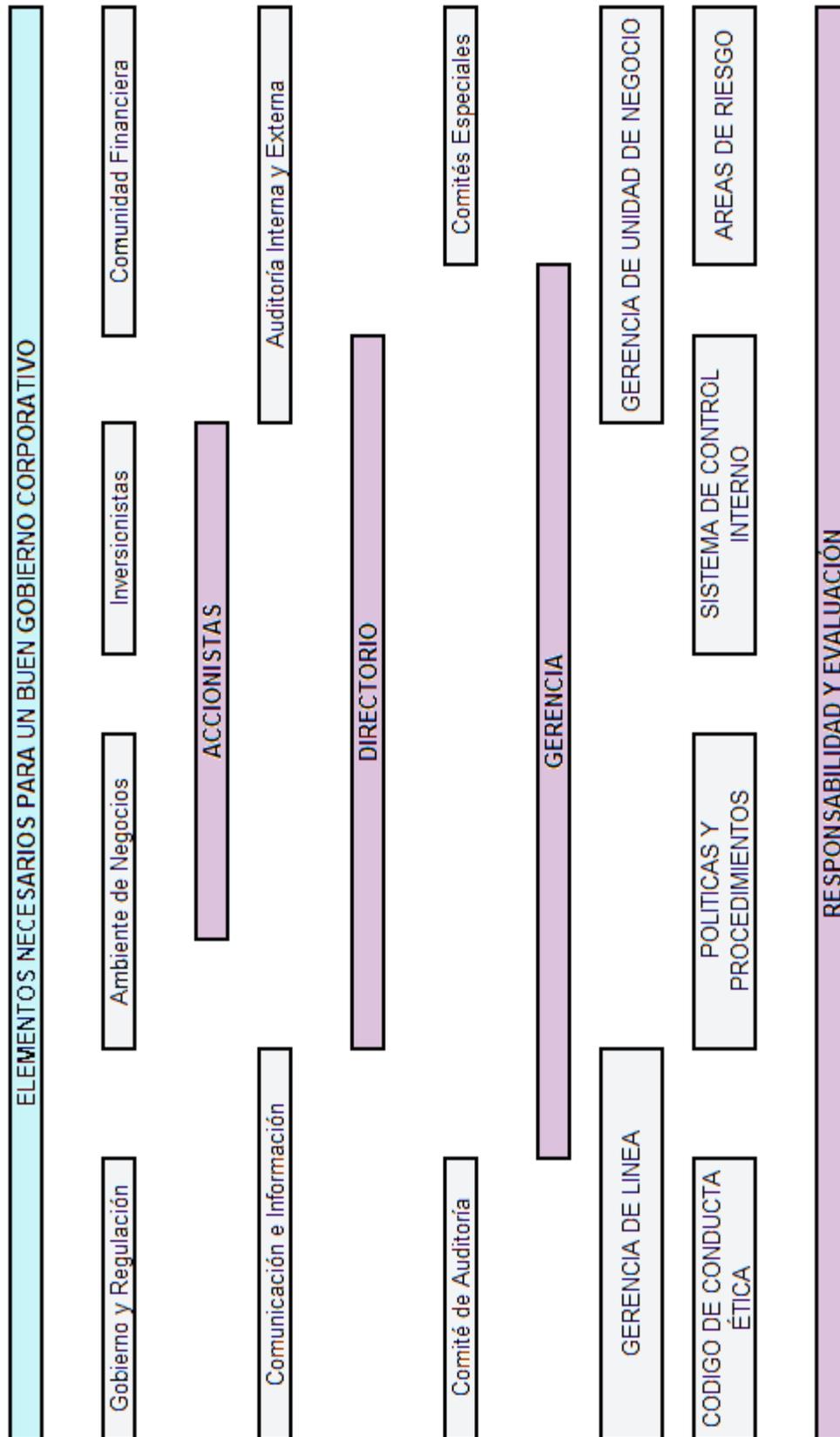
Por otro lado, el ex director de HIH, Rodney Adler, fue sentenciado el 14 de abril de 2005 a cuatro años y medio de cárcel, con un período sin libertad condicional de dos años y medio. La sentencia de Adler fue después de declararse culpable el 16 de febrero de 2005 por cuatro cargos criminales, que incluyen:

- dos cargos por difusión de información sabiendo que era falsa;
- un cargo por obtener dinero por declaraciones falsas o engañosas; y
- un cargo por ser intencionalmente deshonesto y no estar cumpliendo sus obligaciones como director de buena fe y en el mejor interés de la empresa.

⁵¹ Sitio Web de la Aseguradora HIH: <http://www.hih.com.au/>.

⁵² <http://www.hihroyalcom.gov.au/>.

ANEXO II: Cuadro de elementos de un Buen Gobierno Corporativo.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AS/NZ 4360:1999.
- AS/NZ 4360:2004.
- ISO 31000.

“Standards New Zealand nos ha permitido usar y hacer referencia al contenido de las Normas AS/NZ 4360:1995, AS/NZ 4360:1999; AS/NZ 4360:2004; AS/NZ ISO 31000:2010 bajo la licencia número 000831.”

- Risk Management Guidelines Companion to AS/NZ 4360:2004.
- “Principles of Contemporary Corporate Governance”, Jean Jacques du Plessis, James McConvill, Mirko Bagaric, Universidad de Cambridge (2005).
- “Strictly Boardroom: Improving Governance to Enhance Company Performance”, Frederick G Hilmer, Melbourne, Business Library (1993), 1 y 4.
- “Corporate Practices and Conduct”, Business Council of Australia, Melbourne, Information Australia (1991).
- La normativa principal de Australia sobre sociedades, Ley de Sociedades de 2001.
- “Control Interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II”, Rodrigo Estupiñán Gaitán.
- Presentación VIII Jornadas Actuariales Gestión de riesgos trabajo final.
- Informe sobre Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos de Ernst & Young, Noviembre 2009.
- Monografía “Administración de riesgos - una visión global y moderna”, Gastón Bueno, Cecilia Correa, Juan Ignacio Echeverry.

ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS

- Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>
- OCDE Principles of Corporate Governance (April 2004)
<http://www.oecd.org/dataoecd/47/50/4347646.pdf>
- Owen, <http://www.hihroyalcom.gov.au/finalreport/index.htm>

- David Knott, “Protecting the Investor: The Regulator and audit”, 15 de mayo 2002, http://www.asic.gov.au/asic/asic_pub.nsf
- David Knott, “Corporate Governance: The 1980s Revisited?”, 23 de agosto 2001, http://www.asic.gov.au/asic/asic_pub.nsf
- “Investment and Financial services Association Limited (IFSA)”, Blue Book “Corporate Governance: A Guide for Fund Managers and Corporations”, October 2004, <http://www.ifsa.com.au>
- Australian Stock Exchange (ASX), “Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations” (Marzo 2003), http://www.asx.com.au/about/13/AboutCorporateGovernance_AA3.shtm
- Report of the HIH Royal Commission (Owen Report), (2003) <http://www.hihroyalcom.gov.au/finalreport/index.htm>
- Material de dictado del curso de Control Interno de la facultad de Ciencias Económicas de UDELAR. http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/Primera_clase_de_riesgos.pdf
- Alfonso Parias, Risk Control Manager de DECEVAL, www.deceval.com en su presentación “La Gestión de riesgos apoyada en el Gobierno Corporativo”
- Roberto Cuello Lascano, Laura Viviana Pallares Caro y Erick Wehdeking Archirey como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte de Barranquilla, Colombia, en 2008. http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/25/5_Aplicacion%20del%20estandar.pdf

PÁGINAS WEB

- Sitio web de la Cátedra de Control Interno y Organización de Sistemas Contables: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/>
- Sitio Web de “COCA COLA AMATIL”: <http://ccamatil.com/AboutCCA/Pages/CorporateGovernance.aspx>
- Sitio Web de la Aseguradora HIH: <http://www.hih.com.au/>
- Sitio Web de la Comisión Real de HIH: <http://www.hihroyalcom.gov.au/>
- Sitio Web de la OCDE: <http://www.oecd.org>