



Contabilidad y negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas

año 1, número 2
noviembre 2006



FONDO
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría

Dante Torres

Pontificia Universidad Católica del Perú

Se denomina *buen gobierno de las empresas* a aquel sistema de gestión establecido por el que las empresas son regidas, administradas y controladas con garantías suficientes. En él se especifican los procesos para la definición de los objetivos de la empresa, y se definen derechos y obligaciones de los distintos elementos empresariales, el directorio, los directores, la gerencia y los empleados de la empresa. Se asignan así responsabilidades en la toma de decisiones en el ámbito corporativo y se establece la estructura y los medios necesarios para conseguir los objetivos, incluyendo la supervisión de su cumplimiento.

Este movimiento nació en Estados Unidos a raíz de la publicación del informe COSO¹ y se proyectó después, esencialmente, en Gran Bretaña. Por lo que se refiere al Perú, la promoción de la aplicación de prácticas de buen gobierno se inició en el 2002 con la difusión de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas y ha continuado, a partir de esa fecha, gracias a acciones del sector público y privado.

Afortunadamente, el buen gobierno hoy es de permanente actualidad, lo que significa que cada día hay más interés y más preocupación por este tema. Por ello, conviene dedicarle algún tiempo de reflexión y análisis, señalando la necesidad de que

los auditores, particularmente los auditores internos, sean buenos conocedores de todo lo relativo al buen gobierno y que su correcta interpretación y utilización sean considerados como un valor dentro de la cultura y calificación de la especialización de auditor interno.

Asimismo, un buen gobierno de las empresas confirma la existencia de políticas, estrategias y controles orientados a la consecución de los objetivos y a garantizar que las empresas utilicen sus recursos de una manera eficaz, además de asegurar la existencia de un sistema para el control y gestión de los recursos; todo ello, con el fin de garantizar la integridad de sus activos y la eficacia de sus procesos para generar la confianza de sus clientes y de los posibles inversionistas, para atraer capitales estables a largo plazo.

Funciones del buen gobierno

Los principales principios y funciones en las que se deberá basar la práctica de cualquiera de los códigos actuales de buen gobierno son los siguientes:

1. *Estructura, composición y equilibrio del directorio.* De manera que los intereses accionariales se repartan proporcionalmente a la inversión y

¹ Informe sobre control interno, editado en los Estados Unidos en 1992 por el grupo de trabajo de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, tras un largo período de discusión de más de cinco años, con el objetivo fundamental de definir un nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que, hasta ese momento, se venían utilizando sobre el tema.

que se nombren directores independientes que representen los intereses de los accionistas.

2. *Normativa y controles eficaces por los que se debe regir el directorio.* Especifican los procesos sobre convocatorias de reuniones, orden del día, procedimientos de control para aprobación de decisiones y actuaciones que se deben realizar.
3. *Control sobre las actuaciones de los directores autorizados o con poderes.* Se encarga de regular los nombramientos y ceses de directores.
4. *Desarrollar códigos de buena conducta y de ética.* Con ello se busca generar códigos y reglamentos que sean realistas y prácticos y que se apliquen con rigurosidad para toda la organización. Además, se debe procurar la verificación periódica de su cumplimiento, incluyendo, especialmente, a los miembros del directorio.
5. *Dependencia de la función de auditoría.* La auditoría, tanto la interna como la externa, deberá depender del directorio a través de un comité de auditoría presidido por un director independiente. El ámbito de aplicación de las auditorías debe incluir al directorio, su funcionamiento, las decisiones, así como la actuación de los directores.
6. *Definir los objetivos, políticas y estrategias de control en la empresa.* El directorio deberá definir muy claramente cuales son los objetivos de control a aplicar y conseguir en la empresa. Posteriormente, deberán desarrollarse unas políticas y estrategias encaminadas al cumplimiento de estos objetivos.
7. *Implantación de normas.* Se encarga de establecer y ejecutar normas de actuación sobre procesos, operaciones y sistemas de información principales, dirigidas a la consecución de los objetivos, que deberán afectar a todo el ámbito empresarial y que serán de obligado cumplimiento. Se deben establecer, sobre todo,

normas de control para la toma de decisiones críticas y de alto riesgo.

8. *Gestionar el riesgo.* Es una de las principales responsabilidades y funciones de los directorios de las empresas.² Para conseguir los objetivos de control es necesario identificar, evaluar y gestionar los riesgos empresariales.
9. *Desarrollar estructuras organizativas.* Las estructuras organizativas deberán estar orientadas al buen gobierno de la empresa y deberán procurar establecer una adecuada separación de funciones y asignación de responsabilidades claras tanto a los directores como a los gerentes y empleados.
10. *Establecer procedimientos y procesos.* Estos procedimientos de control deben ser eficaces y seguros, y deben dotar a la gestión y a la operativa empresarial de transparencia, sencillez y eficacia. Además, se establecen así procedimientos que faciliten el trabajo y el control, así como la verificación de la integridad de los procesos por medio de la auditoría interna.

Será la auditoría la que tendrá que verificar que todos estos principios básicos del buen gobierno de las empresas se estén cumpliendo en toda la organización. Sus informes y recomendaciones estarán orientados a mejorar el control y la eficacia, es decir, a mejorar el buen gobierno de la empresa.

La gestión de riesgos

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.³

² En el caso de las instituciones financieras locales, la resolución 1040-99 emitida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP ha establecido que las responsabilidades mínimas del directorio incluyen la adopción de las acciones necesarias para identificar y administrar los riesgos que estas instituciones asumen en el desarrollo de sus operaciones y actividades. Asimismo, se establece que la gerencia es responsable por el funcionamiento y efectividad de los procesos que permitan la identificación y administración de tales riesgos.

³ Definición de The Institute of Internal Auditors.

Para una actividad de verdadero asesor-consultor del directorio, se recomienda que el departamento de auditoría interna dependa en última instancia de aquel, funcional o ejecutivamente —lo que es cada día una más frecuente realidad—, a través de su vinculación con el comité de auditoría, que no es otra cosa que una prolongación del directorio. Este delega una serie de muy específicas responsabilidades o, más concretamente, se las transfiere, ya que las responsabilidades no son delegables.

Su actuación debe ser una herramienta básica para alcanzar los objetivos y conseguir la minimización de los riesgos de la empresa a través de un análisis sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de buen gobierno, gestión de riesgos, control y auditoría interna.

Asimismo, su función principal será la de llevar a cabo una evaluación permanente del diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno con énfasis en los mecanismos establecidos por la empresa para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta. Las deficiencias determinadas por el departamento de auditoría interna deberán ser reportadas, de manera simultánea, al directorio y a la gerencia, para la adopción de medidas tendientes a su pronta corrección.

De la vinculación y permanente corriente de comunicación entre la auditoría interna y el comité debería surgir un flujo de sensibilización, información y capacitación del directorio y para él, en lo que atañe al buen gobierno. Aquí nace el rol que el auditor interno debería cumplir transmitiendo los principios más importantes de este, entre los que destacan:

- La implementación de un directorio de reducidos miembros.
- En materia de comités o comisiones, debe-

rían crearse tantos como funciones básicas de gestión se determinen (financiera, personal y asuntos sociales, ética corporativa, tecnología, auditoría y control, etc.).

- Diferenciar claramente el gobierno de la sociedad de su dirección ejecutiva.
- La inclusión en el directorio de auténticos directores independientes con la calificación necesaria para serlo, cuya independencia ha de empezar por la remuneración y condiciones de su contratación, siempre modestas y reducidas.
- La atención permanente a la supervisión de los políticas y planes establecidos que debe llevar a cabo la dirección ejecutiva.
- El mantenimiento de un eficaz sistema de control interno que comprenda los cinco componentes ya clásicos según el informe COSO.⁴
- Impulsar, desde una actitud ética impecable, una política de prevención del fraude.

Un departamento fuerte de auditoría interna debería ser el mejor consultor del directorio, y de hecho lo es si este sabe, por medio del comité de auditoría, utilizarlo, apoyarlo y manifestarle su aprecio y estima, que debe concretarse tanto en una razonable promoción de los auditores como en su retribución. En realidad, esta podría ser la vivencia básica de un directorio que esté sinceramente dispuesto a implantar los principios de buen gobierno corporativo y de un departamento de auditoría interna garante del último eslabón de la cadena del control.

La gestión del riesgo y el directorio

Los códigos del buen gobierno actualmente en vigor definen claramente que la gestión del riesgo es una de las principales responsabilidades y funciones de los directorios de las empresas. En tanto que el riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los

⁴ Los cinco componentes del sistema de control interno, de acuerdo con el Informe COSO, son ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

objetivos,⁵ para identificarlo es necesario definir muy claramente los objetivos y conocer el sector de negocio y su entorno, el mercado y la propia empresa. Es responsabilidad fundamental del directorio identificar los principales riesgos y tomar las decisiones corporativas y de negocio en función de su análisis detallado.

El fundamento de la gestión del riesgo consiste en conocer, analizar y controlar el riesgo en la empresa así como su impacto y probabilidad, de manera que permita a los gestores en general, y al directorio en particular, obtener una mayor rentabilidad con mayor seguridad. La implantación de un sistema de análisis y gestión de riesgos adecuados permite a la empresa generar un ahorro considerable de costos y ventajas competitivas en el mercado.

Pero gestionar el riesgo quiere decir conocerlo, controlarlo y convivir armónicamente con él; para lo cual es necesario:

- *Identificar los riesgos.* Cuanto más identificado esté un determinado riesgo, será más conocido y podrá estar más controlado.
- *Valorar los riesgos.* Asignar a cada riesgo un valor en función de su importancia o nivel en que puede afectar a la entidad. Cuanto más fino y detallado sea el cálculo de valoración, mayores serán los niveles de sensibilidad del riesgo.
- *Regular los riesgos.* La regulación se realizará a través del establecimiento de medidas de control, límites, tolerancias y ratios, aplicados en función de su valoración.

De esta forma se podrán analizar las causas de los riesgos identificados, determinar sus efectos y actuar ante el riesgo aplicando las medidas de control necesarias.

Por su parte, en cuanto a las fases básicas para la aplicación de la gestión de riesgos, estas son las siguientes:

- *Definición de los objetivos de negocio.* El concepto riesgo está ineludiblemente unido a los objetivos de negocio, de tal manera que aquellos no existen sin estos. Por ello, es preciso que el directorio defina los objetivos con claridad para poder identificar los riesgos. Por lo general, la estrategia y planificación del negocio es un proceso crítico en la gestión del riesgo.
- *Identificación de los riesgos.* El directorio deberá identificar los riesgos que amenazan a la consecución de los objetivos de la empresa y deberá ser consciente y conocedor de ellos, y tener la capacidad para evaluar su incidencia.
- *Valoración del riesgo.* Los riesgos deben ser susceptibles de ser evaluados o medidos. Por cada uno de los riesgos identificados, el directorio deberá valorar su impacto con relación al negocio y la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo en función de las medidas aplicadas.
- *Regulación del riesgo.* Consiste en que, en función de la valoración de los riesgos, se establecen las medidas de control que deberán ser las adecuadas para mantener los riesgos clave y más críticos del negocio dentro de los límites y los márgenes de tolerancia definidos.
- *Seguimiento.* El directorio deberá recibir periódicamente información sobre el valor actualizado del riesgo así como sobre la efectividad en la aplicación de los controles de la empresa.

La correcta aplicación de la gestión del riesgo es de gran utilidad para la planificación y seguimiento de la actividad de la auditoría interna y de control, ya que las prioridades y alcance de las auditorías

⁵ Definición incluida en el glosario del documento «El rol de la auditoría interna en la gestión de riesgo empresarial», publicado por The Institute of Internal Auditors el 20 de septiembre de 2004.

realizadas deben estar en función de la valoración de los distintos riesgos en las áreas de negocio, pues allí donde hay más riesgo debe haber mayor control y verificación. La gestión del riesgo es fundamental para dirigir la función de las unidades de control y de auditoría interna en las empresas.

Es responsabilidad de la auditoría interna verificar que todos estos principios básicos del buen gobierno de las empresas se estén llevando a cabo y cumpliendo en toda la organización. Sus informes y recomendaciones estarán orientados a mejorar el control interno, la oportunidad de la gestión del riesgo y la eficacia del buen gobierno.

En conclusión, el buen gobierno de las empresas no es un tema nuevo; sin embargo, requiere mejorar algunos procesos y formalizarse en principios basados en la gestión de riesgos y en los controles internos. Muchos son los cambios en las leyes y reglamentos relativos a prácticas de buen gobierno y, particularmente, a las responsabilidades del directorio y comités de auditoría. No obstante, las organizaciones no debieran implementar estas

leyes tan solo por cumplir con la regulación, sino valorando los beneficios y provocando un cambio cultural dentro de las organizaciones. En este contexto, un departamento de auditoría efectivo, competente y estratégicamente posicionado podría representar uno de los instrumentos más valiosos para proporcionar el asesoramiento y colaboración que el directorio necesita para conocer y controlar riesgos.

Bibliografía consultada

COOPERS & LYBRAND

1997 *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Resolución Gerencia General 140-2005-EF/94.11 del 28 de diciembre de 2005 referida a la información sobre el cumplimiento de los principios de Buen Gobierno para las sociedades peruanas, emitida por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores - CONASEV.