

Indicar cuál es el factor que considera como mayor limitación para que la información contenida en los estados financieros sea realmente útil para la toma de decisiones empresariales:

Indicar cuales son las decisiones más importantes que su empresa toma en función a la información contenida en los estados financieros:

Fuente: Oscar Alfredo Díaz Becerra, Pontificia Universidad Católica del Perú, Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Revista Contabilidad y Negocios (5) 10, 2010, pp. 5-28 / ISSN 1992-1896.

Encuesta global sobre gestión de riesgo y control interno: resultados, análisis y próximas medidas recomendadas

Documento Informativo Comité de Contadores Profesionales en Empresas Federación Internacional de Contadores 545 Quinta Avenida, Piso 14 Nueva York, Nueva York 10017 USA

La misión de la IFAC es servir al interés público:

- ✎ Contribuyendo en el desarrollo, adopción e implementación de normas y guías internacionales de alta calidad;
- ✎ Contribuyendo en el desarrollo de organizaciones y firmas contables sólidas y en prácticas de alta calidad por parte de los contadores profesionales;
- ✎ Promoviendo el valor de los contadores profesionales en el mundo; y
- ✎ Velando por asuntos de interés público donde la pericia de la profesión contable es más relevante.

Esta publicación fue preparada por el Comité de Contadores Profesionales en Empresas (PAIB). El Comité PAIB está al servicio de los organismos miembro de la IFAC y de más de un millón de contadores profesionales que trabajan en comercio, industria, servicios financieros, el sector público, educación y el sector sin ánimo de lucro. Su objetivo es promover y contribuir en valor de los contadores profesionales en empresas. Para lograr este objetivo, sus actividades se enfocan en:

- ✎ Incrementar la concienciación de los importantes roles que desempeñan los contadores en la creación, viabilidad, preservación y en los

informes de valor para las organizaciones y sus partes interesadas; y

- ✎ Apoyar a los organismos miembro a perfeccionar la competencia de sus miembros a fin que desempeñen dichos roles. Esto se lograría facilitando la comunicación y el intercambio de buenas prácticas e ideas.

“This Global Survey on Risk Management and Internal Control of the Professional Accountants in Business Committee published by the International Federation of Accountants (IFAC) in February 2011 in the English language, has been translated into Spanish by Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia in Jun 2011, and is used with the permission of IFAC. IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof. The approved text of all IFAC publications is that published by IFAC in the English language. English language text of Global Survey on Risk Management and Internal Control © 2011 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Spanish language text of Global Survey on Risk Management and Internal Control ©2011 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Encuesta global sobre gestión de riesgo y control interno: Global Survey on Risk Management and Internal Control ISBN number: 978-1-60815-080-9.”

Encuesta Global de la IFAC sobre Gestión de Riesgo y Control Interno

Al realizar esta encuesta, el Comité de Contadores Profesionales en Empresas (PAIB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC) pretendía:



- ✎ Identificar las fortalezas y debilidades de los sistemas actuales de gestión de riesgo y control interno alrededor del mundo;
- ✎ Investigar el rol de las directrices de gestión de riesgo y control interno (marcos, normas y/u orientación); y
- ✎ Determinar la necesidad de un alineamiento internacional entre varias directrices nacionales (marcos, normas y/u orientación) existentes.

Los resultados de más de 600 encuestados del mundo entero y de todo tipo de organizaciones indicaron que (a) se debería crear una mayor concientización de los beneficios de la implementación de sistemas de gestión de riesgo y control interno, y (b) que los sistemas de gestión de riesgo y control interno deben ser integrados de manera más apropiada dentro de la gestión en general, la estrategia y las operaciones de las organizaciones.

De acuerdo con los encuestados, la clave para integrar los sistemas de gestión de riesgo y control interno es ganar fuerza, pero las herramientas y la orientación necesarias para desarrollar e implementar un sistema genuinamente integrado, no existen realmente. Actualmente, las directrices de gestión de riesgo generalmente se encuentran separadas de las directrices de control interno. El primer paso para reforzar la orientación en esta área, de acuerdo con los encuestados, es combinar estas directrices separadas en una serie única integrada de directrices. Agrupar estas directrices ayudaría a aclarar el entendimiento general que tanto la gestión de riesgo como el control interno forman parte integrante de un sistema efectivo de gestión.

Adicionalmente, la gran mayoría de los encuestados considera que es necesario alinear aún más - a nivel internacional - los requerimientos y directrices de gestión de riesgo y control interno. La economía mundial está compuesta en gran parte por economías y mercados nacionales muy interdependientes. Por ende, los requerimientos y directrices de la gestión corporativa, gestión de riesgo y control interno deberían estar armonizados globalmente. Puesto que muchas organizaciones llevan a cabo actividades internacionales, un alineamiento internacional reforzado sería de beneficio para sus operaciones y procesos de cumplimiento, permitiendo la comparación de estos sistemas a través de las fronteras y, por consiguiente, aumentando la confianza del inversor y reduciendo el costo.

Se evidencia una clara exigencia de colaboración entre los organismos nacionales e internacionales de definición de normas y asociaciones profesionales al igual que los reguladores relevantes, para acordar una serie integrada de directrices, principios básicos y regulaciones alineadas. Según los encuestados, las limitaciones de las directrices existentes no han sido debatidas adecuadamente - nacional o internacionalmente - como tampoco existe un debate real sobre el alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y control interno.

Próximos Pasos Recomendados

De acuerdo con los encuestados, los organismos nacionales e internacionales de definición de normas y asociaciones profesionales, al igual que los reguladores relevantes, deberían trabajar de la mano (a) para determinar las mayores similitudes y diferencias entre las diferentes directrices, (b) para unir las prácticas de gestión de riesgo y control interno, y (c) para considerar los beneficios de una mayor integración y alineamiento internacional de las regulaciones y directrices en el área de gestión, gestión de riesgo y control interno. Deberían incluir representantes de la industria al igual que otras partes interesadas a fin de entender mejor los procesos y los impactos de gestión de riesgo y control interno desde una perspectiva de implementación.

Los encuestados desearían que estos debates generaran un marco integrado internacional que reúna los principios generales o puntos en común en términos de gestión de riesgo y control interno. Para reforzar el alineamiento internacional, se po-

dría expandir o modificar las directrices nacionales existentes - con ciertas concesiones para circunstancias nacionales específicas - a fin de cumplir con los principios de un marco internacional.

Un mayor alineamiento internacional es un objetivo ambicioso y retador; sin embargo, los beneficios son grandes. Depende de *todos* aquellos responsables de los requerimientos y directrices de desarrollo, implementación, uso y aplicación de gestión

de riesgo y control interno, trabajar juntos para generar un marco internacional aceptado y reconocido globalmente que sea relevante para todos. La IFAC piensa contribuir con entusiasmo en este esfuerzo.

La IFAC agradece sus comentarios; por favor envíe sus ideas y sugerencias a VincentTophoff@ifac.org para desarrollar las actividades de la IFAC en esta área.

Encuesta global sobre gestión de riesgo y control interno

Tabla de contenidos

Encuesta Global de la IFAC sobre Gestión de Riesgo y Control Interno: Puntos Destacados

1. Introducción
 - Equipo de Proyecto
 - Metodología de la Encuesta
2. Sistemas de Gestión de Riesgo y Control Interno
 - Pregunta 2.0: Definiciones de gestión de riesgo y control interno
 - Pregunta 2.1: Sistemas oficiales de gestión de riesgo y/o control interno
 - Pregunta 2.2: Requerimiento para contar con un sistema oficial de gestión de riesgo y/o control interno
 - Pregunta 2.3 y 2.4: Relación entre los sistemas de gestión de riesgo y control interno
 - Pregunta 2.5: Atención prestada a la gestión de riesgo y/o control interno
 - Pregunta 2.6: Cargos gerenciales en gestión de riesgo y/o control interno
 - Pregunta 2.7: Satisfacción frente a el/los sistema (s) actuales de gestión de riesgo y/o control interno
3. Directrices de Gestión de Riesgo y Control Interno
 - Pregunta 3.1: Uso de directrices oficiales de gestión de riesgo y control interno
 - Pregunta 3.2 y 3.3: Relación entre las directrices de gestión de riesgo y control interno
 - Pregunta 3.4: Atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno
 - Pregunta 3.5: Satisfacción frente a las directrices actuales de gestión de riesgo y/o control interno
 - Pregunta 3.6: Utilidad de directrices adicionales de gestión de riesgo y/o control interno
4. Alineamiento Internacional de las Directrices de Gestión de Riesgo y Control Interno
 - Pregunta 4.1: Alineamiento de directrices nacionales e internacionales
 - Pregunta 4.2: Satisfacción frente al alineamiento de directrices nacionales e internacionales
 - Pregunta 4.3: Utilidad de un mayor alineamiento internacional o global entre las directrices
 - Pregunta 4.4: Acciones necesarias para un mayor alineamiento internacional de las directrices
 - Pregunta 4.5: Importancia de una mayor participación de las partes interesadas internacionales
 - Pregunta 4.6: Perfeccionamiento del debido proceso para un mayor alineamiento internacional
5. Conclusiones y Próximos Pasos
 - Resumen de las Conclusiones
 - Próximos Pasos

Apéndice A: Desglose de los resultados de la Encuesta

1. Introducción

La crisis financiera demostró claramente que mientras las economías y los mercados se globalizan cada vez más, los temas que surgen de dichos mercados y economías deben ser considerados igualmente en un contexto global, especialmente el de riesgo. Los sistemas sólidos de gestión de riesgo y control interno son cruciales para reforzar la gestión en las organizaciones y - por ende - la estructura financiera global, y ayudar a prevenir crisis futuras.

En Junio de 2010, el Comité de Contadores Profesionales en Empresas (PAIB) de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), con la colaboración del Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway (COSO), lanzó una encuesta para investigar lo necesario a realizar para fortalecer las prácticas de gestión de riesgo y control interno a nivel global. Los objetivos de la encuesta eran:

- ✍ Identificar las fortalezas y debilidades de los sistemas actuales de gestión de riesgo y control interno alrededor del mundo;
- ✍ Investigar el rol de las directrices de gestión de riesgo y control interno (marcos, normas y/u orientación); y
- ✍ Determinar la necesidad de alineamiento internacional entre varias directrices nacionales (marcos, normas y/u orientación) existentes.

Este informe analiza los resultados de la encuesta y propone una serie de sugerencias para los pasos a seguir en adelante

Equipo de Proyecto

Esta encuesta ha sido desarrollada por el Comité PAIB de la IFAC con la colaboración del presidente del Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway COSO - Dave Landsittel, del miembro del consejo - el profesor Mark Beasley, y la funcionaria Joanna Dabrowska. El Comité PAIB agradece sus comentarios; por favor enviarlos a VincentTophoff@ifac.org.

Metodología de la Encuesta

La encuesta internacional en línea se llevó a cabo de Junio a Agosto de 2010, recibiendo muy buena respuesta, con 604 cuestionarios recibidos, de los cuales 586 fueron útiles para el análisis. Las respuestas provinieron de más de 80 países y jurisdicciones alrededor del mundo, lo que indica que la

gestión de riesgo y el control interno representan un tema importante dentro de las organizaciones. Un amplio rango de partes interesadas participó en esta encuesta, incluyendo gerentes de riesgo y cumplimiento (29% del total de los encuestados), Directores Financieros/monitores (18%), auditores internos (16%) y gerentes generales (12%)

El análisis de los resultados de la encuesta se realizó desde las siguientes cinco perspectivas:

1. Análisis de la **totalidad** de los resultados, basado en todas las 586 respuestas útiles.
2. Análisis desde una perspectiva de **país/ jurisdicción**.
3. Análisis desde una perspectiva de **tipo de organización**.
4. Análisis basado en el **tamaño** de la organización del encuestado.
5. Análisis basado en la **orientación geográfica** de la organización del encuestado.

Referirse al Apéndice A para un mayor desglose de los tipos de respuesta.

2. Sistemas de Gestión de Riesgo y Control Interno

Las preguntas de esta sección de la encuesta solicitan las opiniones sobre los sistemas de gestión de riesgo y/o control interno de sus organizaciones.

¿Gestión de riesgo o control interno?

Existen varias interpretaciones y descripciones de la gestión de riesgo y el control interno, entre las cuales¹:

- ✍ La gestión de riesgo está diseñada para (a) identificar eventos potenciales que podrían afectar la entidad y (b) ayudar a gestionar el riesgo dentro del apetito de riesgo de la entidad,

¹Estas definiciones se basan en las definiciones del Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Co-misión Treadway (COSO) de gestión de riesgo y control interno.

²El COSO define "riskappetite"/ "apetito de riesgo" como: la cantidad de riesgo, definida en general, que una organización está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor de partes interesadas.

con el fin de proporcionar un garantía razonable que la entidad logrará sus objetivos.

- El control interno apoya a las organizaciones en el logro de sus objetivos estratégicos a través de operaciones efectivas y eficientes, protegiendo los recursos de la organización, proporcionando información confiable y asegurando conformidad con las leyes y regulaciones.

¿Integrado o separado?

Existen diferentes puntos de vista en función de los países, jurisdicciones, sectores de industria y organizaciones individuales sobre la relación que debería existir entre la gestión de riesgo y el control interno. A continuación, dos ejemplos:

- Algunos perciben la gestión de riesgo y el control interno como asuntos separados. En su opinión, la gestión de riesgo se enfoca más en amenazas y oportunidades externas (estratégicas, financieras y regulatorias), mientras que el control interno se concentra en debilidades internas (operacionales). Dadas las diferencias a nivel de objetivos y responsabilidades, sería necesario separar aún más la gestión de riesgo y el control interno.
- Sin embargo, otros consideran que la gestión de riesgo y el control interno son como ambas caras de una moneda: el riesgo se gestiona al tener los controles apropiados para prevenirlo mientras el control interno existe únicamente en relación con las acciones para mitigar el riesgo. Así, sería necesario integrar más la gestión de riesgo y el control interno.

Pregunta 2.0: Definición de gestión de riesgo y control interno

La pregunta 2.0 preguntaba los encuestados si, dada su definición de gestión de riesgo y control interno, diferirían significativamente de las opiniones mencionadas arriba.

Referente a la gestión de riesgo:

Un total de 111 encuestados comentaron la definición de la gestión de riesgo. La mayoría de estos encuestados estuvieron de acuerdo con la definición o sugirieron agregar algunos elementos. Tomando en cuenta algunas sugerencias, una definición más completa de la gestión de riesgo podría ser:

La gestión de riesgo es parte integrante del sistema de gestión de una entidad, llevada a cabo por la junta directiva de una entidad, la gerencia y demás personal, aplicada en la definición de estrategia y a través de la empresa. Está diseñada para (a) identificar, entender y evaluar los riesgos potenciales y las oportunidades (y su interdependencia) que podrían afectar la entidad, y (b) manejar dichos riesgos y oportunidades para que se encuentren dentro de su apetito de riesgo a fin de proporcionar una divulgación apropiada y un aseguramiento razonable en cuanto al logro de los objetivos de la entidad.

La gestión de riesgo se relaciona igualmente con la generación de ideas y la promoción de buenas prácticas, y es más que todo efectiva cuando los encargados (a) la adoptan y usan como parte de su proceso de gestión, y (b) proporcionan a sus empleados un mejor entendimiento del apetito de riesgo de la entidad a fin de ayudar a gestionar el riesgo a través de la organización.

Otros encuestados ofrecieron definiciones alternativas de la gestión de riesgo, como por ejemplo:

- Cultura, procesos y estructuras dirigidas a la realización de oportunidades potenciales al manejar efectos adversos (política de gestión de riesgo AusAID³ de Marzo de 2006).
- En la norma ISO 31000 "Gestión de Riesgo - Principios y Directrices" (2009), la gestión del riesgo se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación con el riesgo.

En relación con el control interno

Un total de 105 encuestados comentaron la definición de control interno. La mayoría de estos encuestados simplemente aceptaron la definición sugerida, adicionándole algunos elementos. Tomando en cuenta algunas sugerencias, una definición más completa del control interno podría ser:

³Por sus siglas en inglés. "Australian Agency for International Development"

El control interno es parte integrante del sistema de gestión de una entidad, llevado a cabo, comprendido y cumplido por la junta directiva, la gerencia y demás personal de una entidad, para mitigar los riesgos de ésta en el logro de sus objetivos a través de:

- ✍ Procesos estratégicos y operacionales eficaces y eficientes,
- ✍ Información confiable proporcionada a usuarios internos y externos para una toma de decisión oportuna y eficaz;
- ✍ La garantía de conformidad con las leyes y regulaciones aplicables, al igual que con las políticas, procedimientos y directrices propios de la entidad;
- ✍ La protección de los recursos de la entidad contra pérdida, fraude, uso indebido y perjuicio; y
- ✍ La protección de la disponibilidad, confidencialidad e integridad de los sistemas tecnológicos de la entidad.

Otros encuestados ofrecieron definiciones alternativas del control interno, como por ejemplo:

- ✍ La definición del COSO: El control interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones que apliquen.
- ✍ La definición utilizada por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI): el Control Interno es un proceso esencial, efectuado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de una entidad, diseñado con el objeto de abarcar los riesgos y proporcionar una garantía razonable que los siguientes objetivos generales están siendo cumplidos:
 - Ejecución de operaciones ordenadas, éticas, económicas, eficientes y eficaces;
 - Cumplimiento con las responsabilidades;
 - Cumplimiento con las leyes y regulaciones que apliquen;

- Protección de los recursos contra cualquier pérdida, uso indebido y perjuicio.

- ✍ La Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC) define los procedimientos de control discretos o los controles como: "... una serie específica de políticas, procedimientos y actividades diseñados para alcanzar un objetivo."

En relación con la gestión de riesgo y el control interno integrados:

Otros encuestados aún, sugirieron que como la gestión de riesgo y el control interno son básicamente ambas caras de una misma moneda ("los controles internos son controles de riesgo"), ambos elementos deberían ser agrupados en una sola definición, por ejemplo:

La gestión de riesgo y el control interno forman partes integrantes del sistema global de gestión en general y de administración de una entidad, que son:

- ✍ Llevadas a cabo y entendidas por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad;
- ✍ Aplicadas en la definición de estrategia, tanto en las operaciones de la entidad como en las comunicaciones de sus partes interesadas;
- ✍ Diseñadas para identificar, entender y evaluar los riesgos y las oportunidades potenciales (y su interdependencia) que podrían impactar la entidad;

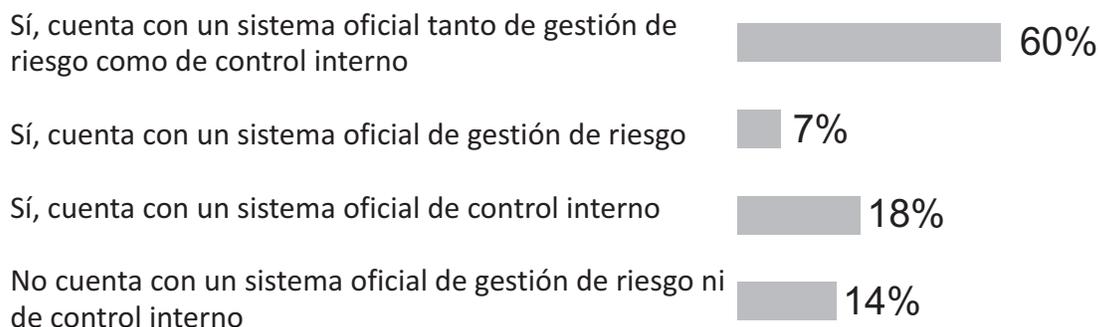
A fin de:

- ✍ Manejar y gestionar los riesgos y las oportunidades para que se encuentren dentro de su apetito de riesgo; y
- ✍ Proporcionar una garantía razonable en cuanto a (a) el logro de los objetivos, y (b) una divulgación apropiada sobre la eficacia de los sistemas de gestión de riesgo y de control interno.

Pregunta 2.1: Sistemas oficiales de gestión de riesgo y/o control interno

La pregunta 2.1 solicitaba a los encuestados indicar si su organización contaba con un sistema oficial de gestión de riesgo y/o control interno.

2.1 ¿Cuenta su organización con un sistema oficial de gestión de riesgo y/o control interno?



Una mayoría del 60% de los encuestados indicó que su organización contaba tanto con un sistema oficial de gestión de riesgo como de control interno; el 7% un sistema oficial de gestión de riesgo; el 18% un sistema oficial de control interno; y el 14% indicó que su organización no cuenta con un sistema oficial de gestión de riesgo ni de control interno. Así, la gran mayoría de los encuestados se encuentra ligada a una organización que cuenta con un sistema de gestión de riesgo, un sistema de control interno, o ambos.

Se resaltaron diferencias notables entre las respuestas de los varios países²⁴. Los encuestados del Reino Unido, Sudáfrica, Australia y de una perspectiva internacional²⁵ reportaron un porcentaje considerablemente mayor de organizaciones con un sistema oficial tanto de gestión de riesgo como de control interno. Sin embargo, cerca de la mitad de los encuestados de Hong Kong reportaron que su organización no cuenta con un sistema oficial de gestión de riesgo ni de control interno. Desde una perspectiva organizacional, se identificaron igualmente diferencias notables. Un alto número de encuestados provenientes de organizaciones de servicios financieros, compañías cotizadas, multina-

cionales y organizaciones de perspectiva internacional respondió que su organización cuenta tanto con un sistema oficial de gestión de riesgo como de control interno. Por otra parte, un número aún más significativo de encuestados originarios de organizaciones no cotizadas, sin ánimo de lucro, pequeñas, micro y locales reportó que su organización no contaba ni con un sistema oficial de gestión de riesgo ni con un sistema oficial de control interno.

En sus comentarios adicionales, los encuestados describieron los sistemas de gestión de riesgo y de control interno de su respectiva organización como oscilando entre no oficial y oficial y entre separado e integrado. En el caso de sistemas “separados”, un gran número de encuestados indicó que la gestión de riesgo se enfocaba principalmente en riesgos estratégicos y externos y era esencialmente una responsabilidad (proactiva) del consejo. Por otro lado, el control interno se enfoca primariamente en las operaciones internas y se trata más de una responsabilidad (reactiva) de las áreas de contabilidad y de auditoría interna. En el caso de sistemas “integrados”, los encuestados señalaron la naturaleza entrelazada de la gestión de riesgo y del control interno: los controles están establecidos para gestionar los riesgos.

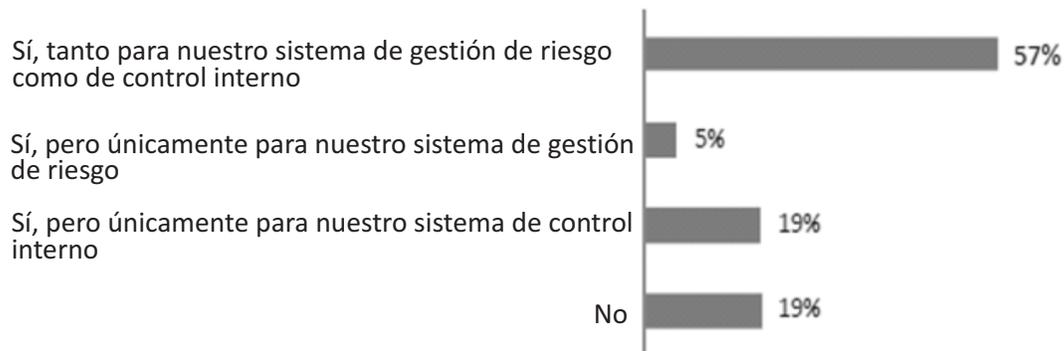
²⁴ Al decir “país” a lo largo del análisis, nos referimos a “país o jurisdicción”

²⁵ A través de este análisis, las diferentes categorías de respuesta se listan en orden descendente, de la mayor desviación del promedio a la menor desviación.

Conclusión general de la pregunta 2.1:

La mayor parte de las organizaciones a las cuales están asociados los encuestados de este sondeo cuenta con un sistema oficial de gestión de riesgo y/o de control interno.

2.2 ¿Se le exige a su organización -por ejemplo a través del código de gestión, reglas de cotización, regulación del sector u otras provisiones- contar con una gestión de riesgo oficial?



Pregunta 2.2: Requerimiento para contar con un sistema oficial de gestión de riesgo y/o control interno

La Pregunta 2.2 solicitaba a los encuestados indicar si su organización exigía contar con un sistema oficial de gestión de riesgo y/o control interno, por ejemplo como parte de un código de gestión, de reglas de cotización, de la regulación del sector u otras provisiones.

Una mayoría del 57% indicó que su organización está en la obligación de contar con un sistema oficial tanto de gestión de riesgo como de control interno. De los encuestados restantes, el 5% debe contar con un sistema oficial de gestión de riesgo, el 19% con un sistema oficial de control interno y el 19% no está en la obligación de contar con un sistema oficial de gestión de riesgo ni de control interno. Por consiguiente, la mayor parte de los encuestados están asociados a una organización que está en la obligación de contar con un sistema de gestión de riesgo y/o de control interno.

Los encuestados del Reino Unido, Países Bajos, Canadá y Sudáfrica reportaron un requerimiento considerablemente mayor de contar con un sistema oficial tanto de gestión de riesgo como de control interno. Los encuestados de la India, Estados Unidos y de una perspectiva internacional se encontraban en la obligación de contar (por lo menos) con un sistema oficial de control interno. Los encuestados de Hong Kong, Estados Unidos y Australia reportaron igualmente los requerimientos mínimos. Desde una perspectiva organizacio-

nal, un alto número de encuestados provenientes de organizaciones de servicios financieros, compañías cotizadas, multinacionales y organizaciones de perspectiva internacional respondió que su organización tenía como requerimiento contar con un sistema oficial de gestión de riesgo, un sistema oficial de control interno, o ambos. Las organizaciones no cotizadas, sin ánimo de lucro, pequeñas, micro y locales reportaron los requerimientos mínimos para la obligación de contar con un sistema oficial de gestión de riesgo o control interno.

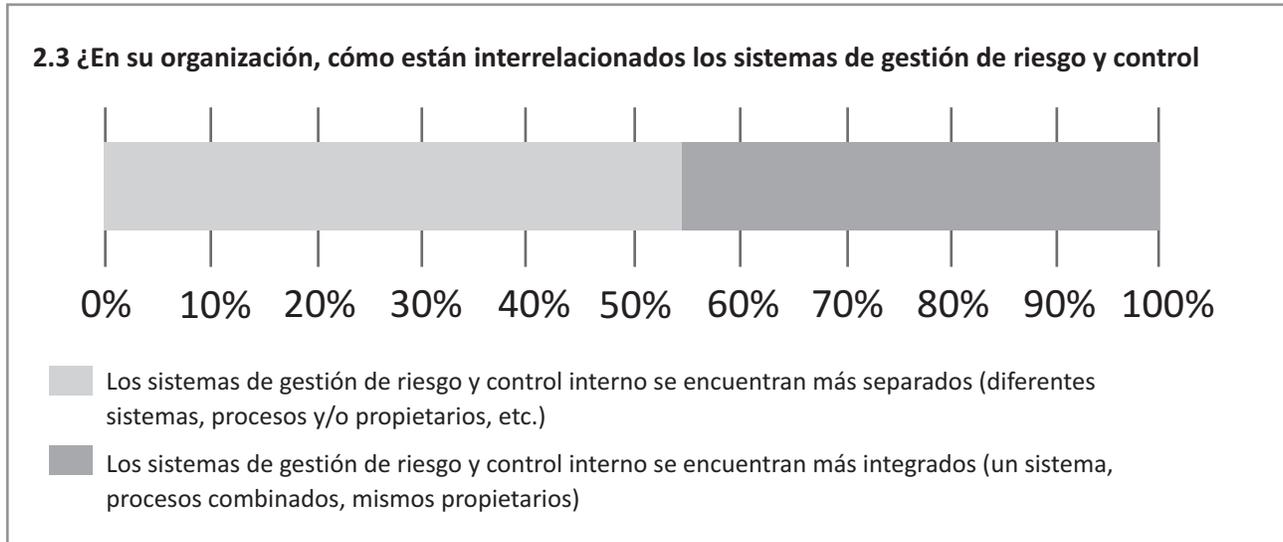
Los encuestados resaltaron frecuentemente los diversos requerimientos por parte de (a) gobiernos, reguladores de valores (por ejemplo, como parte de los códigos de gestión), organizaciones profesionales y organismos de supervisión, al igual que (b) clientes (por ejemplo, como parte de un acuerdo a nivel de servicio), para contar con un sistema de gestión de riesgo y/o control interno. Resaltaron especialmente el requerimiento que establece la obligación de contar con un sistema de control interno sobre la información financiera, tal como la ley Sarbanes Oxley de Estados Unidos o leyes similares en otros países.

Conclusión general de la pregunta 2.2:

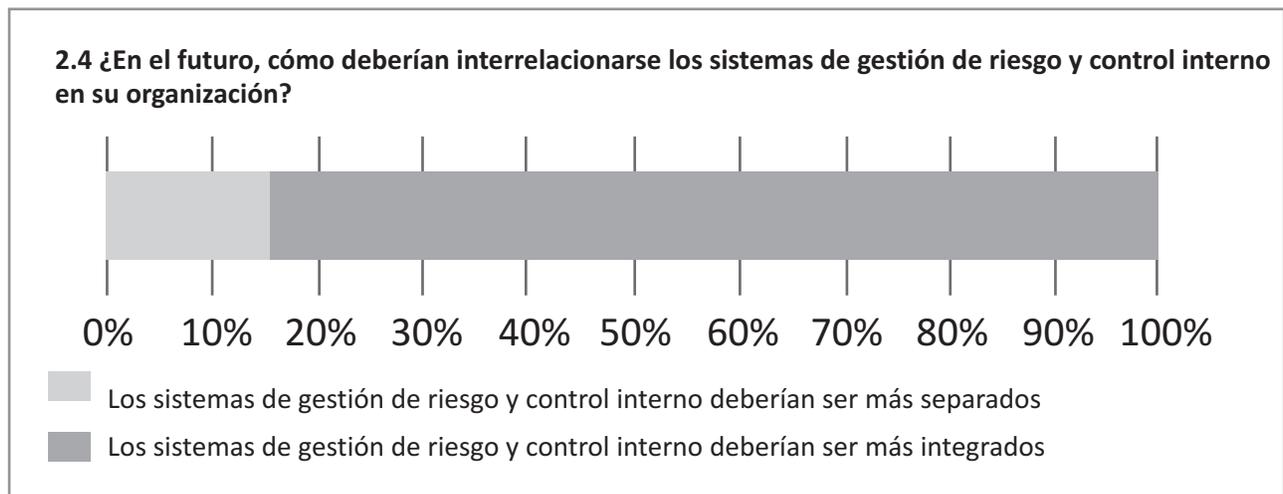
La mayor parte de las organizaciones a las cuales están asociados los encuestados de este sondeo está sujeta a un requerimiento externo que exige contar con un sistema oficial de gestión de riesgo y/o de control interno.

Preguntas 2.3 y 2.4: Relación entre los sistemas de gestión de riesgo y control interno

Las preguntas 2.3 y 2.4 preguntaban a los encuestados cómo estaban interrelacionados actualmente los sistemas de gestión de riesgo y control interno en su organización y cómo deberían estar interrelacionados en el futuro.



Cerca de un 55% de los encuestados informaron que los sistemas de gestión de riesgo y control interno en su organización se encuentran actualmente separados (diferentes sistemas, procesos y/o propietarios, etc.), y un 45% reportó sistemas más integrados (un sistema, procesos combinados, mismos propietarios). Sin embargo, al preguntar cómo los sistemas de gestión de riesgo y control interno deberían interrelacionarse en el futuro, una gran mayoría del 85% opinó que deberían ser más integrados.



En Canadá, Estados Unidos, India y los Países Bajos, los sistemas de gestión de riesgo y control interno se encuentran separados por encima del promedio, y por debajo del promedio en Sudáfrica, Hong Kong y el Reino Unido. Los sistemas de gestión de riesgo y control interno se encuentran igualmente separados por encima del promedio en

organizaciones sin ánimo de lucro, compañías cotizadas y multinacionales en comparación con sistemas menos separados en el sector público y en micro organizaciones.

Desde una perspectiva de país, los encuestados de todos los países comparten la opinión general que los sistemas de gestión de riesgo y control interno

deberían ser más integrados especialmente los encuestados originarios de Sudáfrica, India y Estados Unidos. Los encuestados de Hong Kong - aunque menos entusiastas- se encuentran mayoritariamente a favor de la integración. Desde una perspectiva organizacional, las organizaciones más pequeñas, sin ánimo de lucro y orientadas localmente se encuentran ligeramente más a favor de la integración que el promedio, mientras que las organizaciones más grandes, financieras y con un enfoque nacional se encuentran ligeramente menos a favor de la integración.

Aquellos a favor de sistemas más separados señalaron los aspectos más estratégicos y a nivel de empresa de la gestión de riesgo y los aspectos más operacionales de los controles internos, en particular a nivel de información financiera. Sin embargo, una gran mayoría de los encuestados considera la gestión de riesgo y el control interno como las dos caras de una misma moneda, en el sentido que la gestión de riesgo concierne la identificación de las amenazas, mientras que el control interno está diseñado para manejar dichas amenazas. Así, la gestión de riesgo y el control interno deberían ser considerados como sistemas interrelacionados o complementarios. Según un encuestado, “Si los riesgos no se evalúan primero, lo mejor es confiar en que sus controles son adecuados.” Según otro encuestado, “La gestión de riesgo no puede ser eficaz si no está incluida en todos los procesos de una organización; por ende, sólo puede ser inte-

grada con los sistemas de control interno.” “Los controles internos son controles de riesgo,” afirmó un tercer encuestado, “una vez se asimile apropiadamente, las barreras a la integración desaparecerán.” Sin embargo, otros encuestados consideran la gestión de riesgo y el control interno como partes integrantes de un sistema más amplio de gestión corporativa, o como parte integrante de los procesos de negocios generales y no como sistemas separados y distintos. Sin embargo, la conclusión es que la gestión de riesgo y el control interno comparten el mismo objetivo final - ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos.

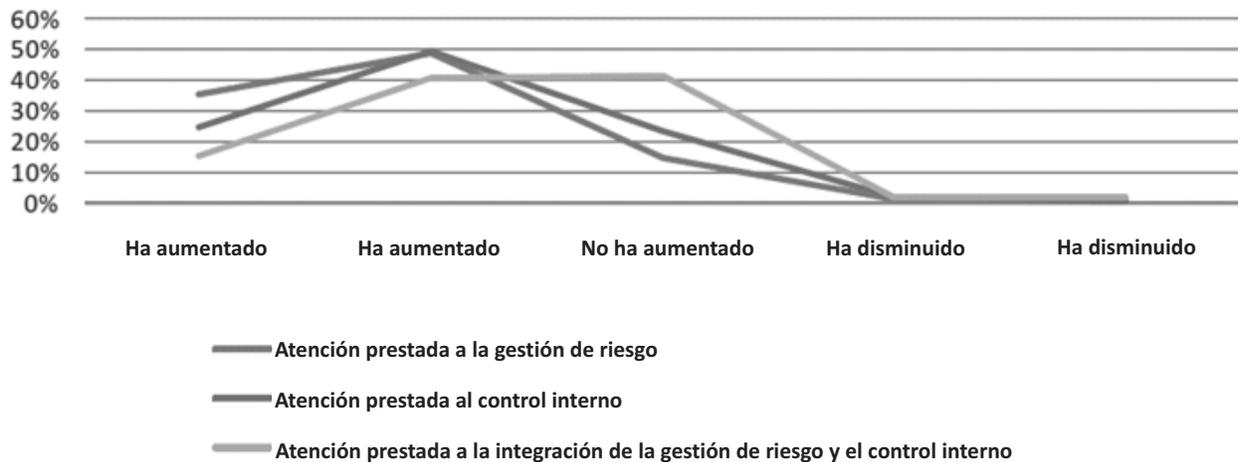
Conclusión general de las preguntas 2.3 y 2.4:

La mayoría de los encuestados (55%) indicó que los sistemas de gestión de riesgo y control interno en su organización se encuentran actualmente separados. Sin embargo, una gran mayoría (85%) considera que los sistemas de gestión de riesgo y control interno deberían estar más integrados.

Pregunta 2.5: Atención prestada a la gestión de riesgo y/o control interno

La pregunta 2.5 preguntaba a los encuestados si la atención prestada a la gestión de riesgo y/o control interno - al igual que la atención prestada a su integración - ha aumentado o disminuido en su organización en comparación con dos años atrás.

2.4 En comparación con dos años atrás ¿la atención prestada a la gestión de riesgo y/o control interno - al igual que la atención prestada a su integración- ha aumentado o disminuido en su organización?



Una gran mayoría de los encuestados indicó que la atención prestada tanto a la gestión de riesgo como al control interno ha aumentado en comparación con los dos últimos años (antes de la crisis financiera). Un porcentaje menor - pero igualmente mayoritario - indicó que la atención prestada a la integración de la gestión de riesgo y el control interno ha aumentado.

Desde una perspectiva de país, existe poca desviación del promedio, con un poco más de atención prestada a la gestión de riesgo y control interno en Canadá por ejemplo, y un poco menos en Estados Unidos. La atención dirigida a la integración de la gestión de riesgo y control interno ha aumentado mayoritariamente en Sudáfrica, Países Bajos, Hong Kong y Australia, y ha aumentado más lentamente en Canadá y en los Estados Unidos. Desde una perspectiva organizacional, se refleja igualmente poca desviación, con un aumento ligeramente mayor en la atención por parte de las organizaciones de servicios financieros y las multinacionales. Es interesante resaltar que la atención prestada a la integración ha aumentado mayoritariamente en las organizaciones más pequeñas con una perspectiva más local.

La obligación de cumplir con la ley SOX en los Estados Unidos ha - según los encuestados- llevado a una especie de saturación en cuanto al enfoque en el control interno. Sin embargo, durante la crisis financiera, las organizaciones a través del mundo confirmaron su vulnerabilidad frente a los riesgos que no manejaron adecuadamente, especialmente los riesgos asociados con los derivados financieros. Como establecido por un encuestado, “la gestión de riesgo se ha [por ende] convertido en una herramienta importante para enfrentar la crisis económica mundial.” Particularmente, las compañías de la industria de servicios financieros tuvieron que manejar los crecientes niveles de volatilidad en los mercados financieros y, por ende, se vieron obligados a controlar aún más sus riesgos estratégicos y financieros. Los encuestados consideran necesario cuantificar las consecuencias financieras de los riesgos. A fin de sobrevivir en el ambiente económico recesivo, la gerencia senior y la junta directiva ahora dedican más tiempo (a) a actividades comerciales que podrían impactar la existencia continua de la compañía, al igual que (b) las operaciones diarias. Adicionalmente, los regu-

ladores han impuesto mayores exigencias en cuanto a la habilidad de las compañías para demostrar que tienen “el control”. Todos estos factores tornan más necesario garantizar que la gestión de riesgo y el control interno se están gestionando adecuadamente. En resumen, los recientes desarrollos financieros y económicos han llevado a la gerencia a reconocer cada vez más que la gestión de riesgo y el control interno son vitales para ejecutar operaciones exitosas.

Conclusión general de la pregunta 2.5:

Una gran mayoría de los encuestados indicó que la atención prestada a la gestión de riesgo y el control interno ha aumentado en comparación con hace dos años. Una mayoría indicó igualmente que la atención prestada a la integración de la gestión de riesgo y el control interno ha incrementado.

Pregunta 2.6: Cargos gerenciales de gestión de riesgo y/o control interno

La pregunta 2.6 solicitaba a los encuestados informar el nombre de los cargos de las personas responsables de la gestión del (los) sistema (s) de gestión de riesgo y/o control interno en su organización. El cargo más común para las personas responsables del:

- ✎ **Sistema de gestión de riesgo** es gerente de riesgos o una variación de dicho cargo (mencionado 163 veces), luego director ejecutivo o gerencia (64 veces), seguido por director financiero o personal financiero (31 veces), luego miembros de la junta (15 veces), y finalmente jefe de auditoría interna o una variación de dicho cargo (14 veces).
- ✎ **Sistema de control interno** es director financiero o personal financiero (87 veces), seguido por jefe de auditoría interna o una variación de dicho cargo (60 veces), luego director ejecutivo o gerencia (58 veces) y, finalmente, miembros de la junta (7 veces).
- ✎ **Sistema integrado de gestión de riesgo y control interno** (si aplica) es gerente de riesgos o una variación de dicho cargo (mencionado 51 veces), seguido por director ejecutivo o gerencia (28 veces), luego director financiero o personal financiero (22 veces), seguido por jefe de auditoría interna o una variación de dicho cargo

(18 veces) y, finalmente, miembros de la junta (2 veces).

Un encuestado mencionó: “Tanto la gestión de riesgo como el control interno deberían ser manejados por las personas encargadas de las funciones operacionales. Las personas con cargos como “gerente de riesgos” únicamente pueden facilitar las funciones de gestión de riesgo y control interno.” La responsabilidad frente al riesgo y el control debería ser establecida claramente con el dueño funcional y no con el facilitador.

para los sistemas de gestión de riesgo y los sistemas integrados, se adjudica principalmente a un gerente de riesgos o una gerencia general. Para el control interno, se adjudica la responsabilidad principalmente al personal financiero, contable o de auditoría interna.

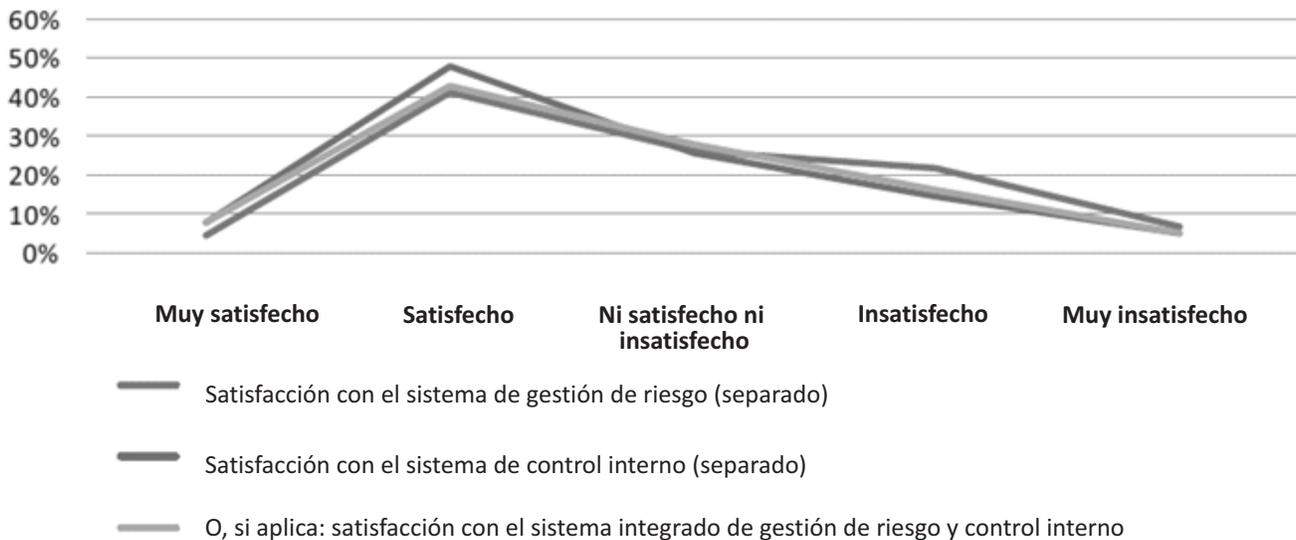
Conclusión general de la pregunta 2.6:

Los resultados del sondeo revelan diferencias claras en relación con la responsabilidad del sistema de gestión de riesgo o control interno:

Pregunta 2.7: Satisfacción frente a el/los sistema (s) actuales de gestión de riesgo y/o control interno

La pregunta 2.7 cuestionaba a los encuestados sobre su grado de satisfacción con el (los) sistema (s) actual de gestión de riesgo y/o control interno en su organización.

2.7 ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el (los) sistema (s) de gestión de riesgo y/o control interno de su organización?



En promedio, los encuestados se encuentran razonablemente satisfechos con el sistema de gestión de riesgo, el sistema de control interno o, si aplica, el sistema integrado de gestión de riesgo y control interno. Sin embargo, existe igualmente un grupo considerable que no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, o que está insatisfecho con el (los) sistema (s) de gestión de riesgo y/o control interno de la organización.

Desde una perspectiva de país, no se identificó gran desviación del promedio; los encuestados de Sudáfrica se mostraron consistentemente un poco menos satisfechos. Las respuestas de los encues-

tados de otros países alternaron dependiendo del tipo de sistema: sistema separado de gestión de riesgo, sistema separado de control interno o sistema integrado de gestión de riesgo y control interno. Igualmente se notó poca desviación en las respuestas desde una perspectiva organizacional, con una satisfacción ligeramente mayor entre las organizaciones de servicios financieros, micro compañías, multinacionales y organizaciones de perspectiva internacional, versus el sector público, entidades grandes y organizaciones de perspectiva nacional, los cuales reflejaron estar ligeramente menos satisfechos.

Los encuestados recalcaron las siguientes principales **fortalezas** del sistema actual de gestión de riesgo y/o control interno en su organización:

- ✂ **Concienciación incrementada.** Los encuestados resaltaron una mayor concienciación por parte de las juntas directivas, la gerencia senior y a través de la organización, sobre la importancia de los sistemas de gestión de riesgo y control interno. Dicha concienciación se debe al dominio del sistema por parte de las gerencias, al fuerte liderazgo desde la administración y a una cultura de apoyo.
- ✂ **Diseño e implementación sistemática.** Los sistemas de gestión de riesgo y control interno basados en marcos sólidos y buenas prácticas presentan gran detalle, un diseño e implementación sistemático, cero estancamiento, roles y responsabilidades claramente definidos y una documentación apropiada.
- ✂ **Mayor integración.** Integración exitosa de la gestión de riesgo y el control interno en la estructura de gestión y procesos de negocios de la organización, convirtiendo el sistema en uno más eficaz, eficiente y manejable. Identificación y asignación de responsabilidad para riesgos críticos. Delegación de la autoridad de toma de decisiones a aquellos que comprenden realmente los procesos, riesgos relacionados y maneras de gestionarlos. Otorgar responsabilidad a los gerentes / propietarios de proceso sobre el desempeño general, incluyendo los resultados y consecuencias de la gestión de riesgo y control interno.
- ✂ **Desde una perspectiva basada en el riesgo.** Desarrollo de perfiles de riesgo, por ejemplo, estratégico, operacional, financiero y de cumplimiento. Auto evaluaciones realizadas por los empleados y la gerencia responsable, facilitadas por el personal perteneciente a la gestión de riesgo o auditoría interna. Evaluación sistemática de todas las categorías de riesgo en términos de probabilidad e impacto y la necesidad de adaptar los controles relacionados.
- ✂ **Controles eficaces y eficientes.** Aplicación de una serie de controles combinados que sean eficaces y eficiente - capaces de identificar los riesgos antes de que se materialicen - y que permitan a las organizaciones lograr sus objetivos con un bajo porcentaje de error.
- ✂ **Monitoreo e información apropiada.** Existencia de detección temprana y medidas para mi-

tigar el riesgo y superar las debilidades de control interno. Implementación de tableros de control (indicadores clave de desempeño) a fin de monitorear los riesgos y controles con regularidad. Explicitar y compartir las acciones referentes a los riesgos principales y la gestión de riesgos con los consejos, equipos de gestión y empleados. Disposición incrementada de la gerencia para abarcar las debilidades de control identificadas.

- ✂ **Mejora continua.** Gestión constante y dinámica del riesgo y el control interno, con evaluaciones frecuentes de los riesgos y controles, debido a cambios en la organización y su ambiente, lo que resultaría en un mejor desempeño organizacional.

Los encuestados resaltaron las siguientes **principales debilidades** del sistema actual de gestión de riesgo y/o control interno de su organización:

- ✂ **Debilidades del ambiente de control.** Insuficiente sentido de urgencia frente a la gestión de riesgo y control interno. Poco MBI²⁶ dentro del marco de gestión de riesgo y visión inexistente a nivel de empresa. Ni los gerentes ni los empleados poseen una conciencia de riesgo y control. La gerencia no ha percibido los beneficios de la gestión de riesgo. Carencia de programas de capacitación. La compensación no está alineada con el control y el riesgo. Por ende, gran parte de los empleados consideran la gestión de riesgo y el control interno como una carga. Los gerentes comerciales y dueños de los procesos se han acostumbrado al cumplimiento y completan las evaluaciones de riesgo únicamente porque se trata de un requerimiento. No realizan un esfuerzo genuino por gestionar los riesgos y mejorar los controles.
- ✂ **Suplemento en vez de incorporación.** La gestión de riesgo no es palpable para los gerentes (de línea). La gestión de riesgo y el control interno son considerados como un ejercicio externo, separado de las actividades de negocio normales. Esto resulta en un entendimiento y uso incorrecto de las herramientas de gestión de riesgo y control interno. Se enfoca demasiado la atención en el papeleo asociado con estos sistemas a costa de tener que determinar

²⁶ MBI: "Management Buy In": Adquisición de una empresa por directivos externos

ellos mismos los riesgos y controles. Demasiadas políticas y procedimientos difíciles de entender.

- ✂ **Debilidades en la definición de objetivos.** Los sistemas de gestión de riesgo y control interno no cubren todos los procesos y riesgos externos. No existen objetivos de riesgo y control claramente definidos. El programa de control interno está muy enfocado en el cumplimiento (por ejemplo SOX) y obvia controles operacionales. Se deduce la tendencia a enfocarse en el cumplimiento como objetivo en vez de considerar la gestión de riesgo y el control interno como producto de la buena gestión. Dificultades al intentar cuantificar la tolerancia al riesgo y/o el apetito de riesgo.
 - ✂ **Debilidades en la identificación de un evento.** Integración insuficiente de las prácticas de gestión de riesgo en las actividades diarias de gestión y en las actividades del sistema de control interno. La gestión de riesgo y el control interno operan en espacios sin salida; no se comparte el conocimiento sobre los riesgos y/o controles. Insuficiente consideración de los cambios dinámicos en la naturaleza misma de los eventos que ocurren. No todas las partes interesadas participan en el proceso de identificación de riesgos. La falta de conocimiento de los factores externos y desarrollos que impactan el negocio y la organización limita el alcance de la gestión de riesgo. Interpretación incorrecta de los riesgos complejos.
 - ✂ **Debilidades en la evaluación de riesgos.** Frecuentemente, los departamentos de auditoría son dueños de los sistemas de control interno (bajo la forma de auditorías operacionales); con frecuencia se carece del conocimiento práctico y de la experiencia necesaria para realizar una evaluación de riesgo eficaz. No existe una manera integrada de evaluar el riesgo; no existe un foro para debatir la necesidad de cambios en las prácticas del control interno.
 - ✂ **Debilidades en la respuesta al riesgo.** Demasiado enfoque en las formalidades e insuficiente en un entendimiento real del riesgo y de la mitigación de éste a través de controles. Los diferentes riesgos no cuentan con una definición sólida, lo cual no siempre posibilita las medidas de control. La gestión de riesgo y el control interno no están siendo usados como herramientas para apoyar la planeación y gestión de las operaciones de la organización.
 - ✂ **Debilidades en las actividades de control.** Falta de sentido de propiedad por parte de los gerentes (de línea). Incapacidad de muchos gerentes y empleados para asumir que el control interno no es una función separada, sino que debería formar parte integrante de sus actividades diarias. Falta de reconocimiento temprano de los cambios de negocio/técnicos y formulación de una respuesta.
 - ✂ **Debilidades en la información y comunicación.** Documentación insatisfactoria de la evaluación de riesgos y del desempeño del control interno. Comunicación débil sobre la gestión de riesgo. Es difícil para las compañías adaptar su información gerencial periódica a los riesgos claves que desean controlar. Por momentos no existe alineación entre la información gerencial y la evaluación de riesgos. Ocasionalmente se eligen indicadores de riesgo claves inapropiados.
 - ✂ **Debilidades de monitoreo.** Medición insuficiente del desempeño de la gestión de riesgo y el control interno. La revisión de riesgo anual no involucra a la gerencia (de línea) y el involucramiento del consejo es a nivel de supervisión. No existen responsabilidades adjudicadas. En general, las personas tienden a relajarse y la concientización disminuye.
- Según los entrevistados, las siguientes acciones son necesarias a fin de **optimizar aún más** el (los) sistema (s) de gestión de riesgo y/o control interno en su organización:
- ✂ **Ambiente de control perfeccionado.** Considerando que la actitud de la alta gerencia frente a la gestión de riesgo y el control interno define la eficacia de dicho sistema, el consejo y la gerencia senior deberían adoptar un enfoque de “liderazgo a través del ejemplo”. Abarcar el reto continuo de educar a todos, estableciendo que la gestión de riesgo y el control interno son la responsabilidad de todos y que no se encuentran separados de las demás actividades. Haga que la gestión de riesgo y el control interno formen parte de las metas y objetivos individuales y responsabilice al personal. Alinee la compensación con el desempeño en el área de gestión de riesgo y control interno.
 - ✂ **Mayor integración de los procesos de negocios.** Integre la gestión de riesgo y el control interno en un único sistema e incluya dicho sistema dentro de la planeación estratégica y las operaciones de la organización. Cree un mejor vínculo entre la gestión de riesgo, el control in-

terno y la gestión del desempeño. Unifique las directrices de la gestión de riesgo y del control interno y facilite su comprensión. Mejore las adquisiciones y la participación de los administradores de riesgo en cada área de negocio desarrollando un modelo de gestión de riesgo y control interno global para toda la entidad.

- ✎ **Mejor definición de los objetivos.** La junta directiva debe entender los riesgos que supervisan y especificar claramente el tipo de información de riesgo y control que desea recibir. Es necesario crear mejores políticas y directrices sobre la gestión de riesgo y el control interno. En vez de agregar más carga al cumplimiento, demuestre la importancia de la integración de la gestión de riesgo y control, enfocándose en la necesidad de sostener la rentabilidad. Garantice que la gestión de riesgo y el control interno no sofocan una tolerancia razonable al riesgo.
- ✎ **Identificación de evento perfeccionada.** Aplique la gestión de riesgo y el control interno a todos los procesos más importantes. Cree un marco de gestión de riesgo que integre todo tipo de riesgos (estratégicos, operacionales, de cumplimiento, financieros, de seguridad tecnológica, etc.). Es necesario adicionar un paso formal en todas las discusiones de planeación estratégica y operacional, que implique considerar los riesgos. Enfóquese tanto en las amenazas como en las oportunidades. No pierda de vista el cuadro general al identificar los riesgos de amenaza para la compañía. Cree un entendimiento más claro del riesgo estratégico y los vínculos con los riesgos operacionales. Trabaje de la mano con el personal de operaciones. Aumente la frecuencia de actualización de los riesgos.
- ✎ **Evaluación de riesgo perfeccionada.** Las evaluaciones de riesgo deben ser la base de la creación y medición de los controles. Simule una metodología de auto evaluación de control a fin de perfeccionar las actividades de gestión de riesgo y control interno. La gerencia (de línea) debe participar en las actividades de evaluación de riesgo y control.
- ✎ **Mejor respuesta al riesgo.** Involucre a más personal operacional en el proceso. Simule tomas de riesgo más frecuentes pero más aseguradas. Desarrolle tableros de riesgo y de control para permitir a la gerencia visualizar en tiempo real la gestión de riesgo y el control de la compañía.

- ✎ **Actividades de control mejoradas.** Las actividades de control deberían basarse menos en formalidades y más en actitudes y comportamientos reales. Integre el proceso de gestión de riesgo con el control interno para garantizar que las organizaciones se están enfocando en controles que abarcan los riesgos actuales. Integre mejor el control interno en las operaciones de negocios. En la medida de lo posible, automatice los controles.
- ✎ **Información y comunicación perfeccionada.** Aumente el uso de información para sustentar las evaluaciones de desempeño: analíticas cuantitativas y cualitativas. El jefe de gestión de riesgo y control interno debe reportar directamente al más alto nivel de la gerencia con el fin de llegar a acciones eficaces. Incorpore los indicadores sistematizados de riesgo y control en los informes de la junta. La información de control interno debe ser incluida en la información referente a la estrategia y los riesgos. Convierta la información de riesgo y control en parte integrante del ejercicio de planeación empresarial.
- ✎ **Monitoreo perfeccionado.** Desarrolle un análisis más completo de riesgo y control, especialmente enfocado en alcanzar los objetivos de control y no trabajar simplemente como ha sido especificado. La revisión periódica de los riesgos y controles es esencial. Se requiere mayor integración para evaluar si los controles aún son relevantes frente a los riesgos actuales del negocio. Los auditores internos deben revisar los sistemas de gestión de riesgo y control interno, más no diseñarlos ni implementarlos.
- ✎ **Mejora continua.** Se requiere una evolución constante de los sistemas de gestión de riesgo y control interno para adaptarlos a los cambios de la organización y su ambiente. Busque oportunidades para racionalizar y simplificar los procesos de gestión de riesgo y control interno, y así optimizar la eficacia y eficiencia. Luche por obtener un monitoreo / información continuo en vez de informes periódicos. Continúe afinando el enfoque integrado hasta equilibrar totalmente los beneficios respectivos.

Conclusión general de la pregunta 2.7:

En general, los encuestados se encuentran razonablemente satisfechos con su sistema de gestión de riesgo, su sistema de control interno o, si

aplica, su sistema integrado de gestión de riesgo y control interno. Sin embargo, existe un grupo considerable no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho, o que se encuentra insatisfecho, con el sistema (s) de gestión de riesgo y/o control interno de su organización.

Las recomendaciones para mayor mejora se relacionan con (a) la creación de mayor concientización de los beneficios de un sistema integrado de gestión de riesgo y control interno, (b) la necesidad de integrar mejor la gestión de riesgo y el control interno en la gestión, la estrategia y las operaciones de la organización, cubriendo todos los procesos más importantes, y (c) una mayor optimización de los diferentes pasos a seguir frente a la gestión de riesgo y el control interno.

3. Directrices de Gestión de Riesgo y Control Interno

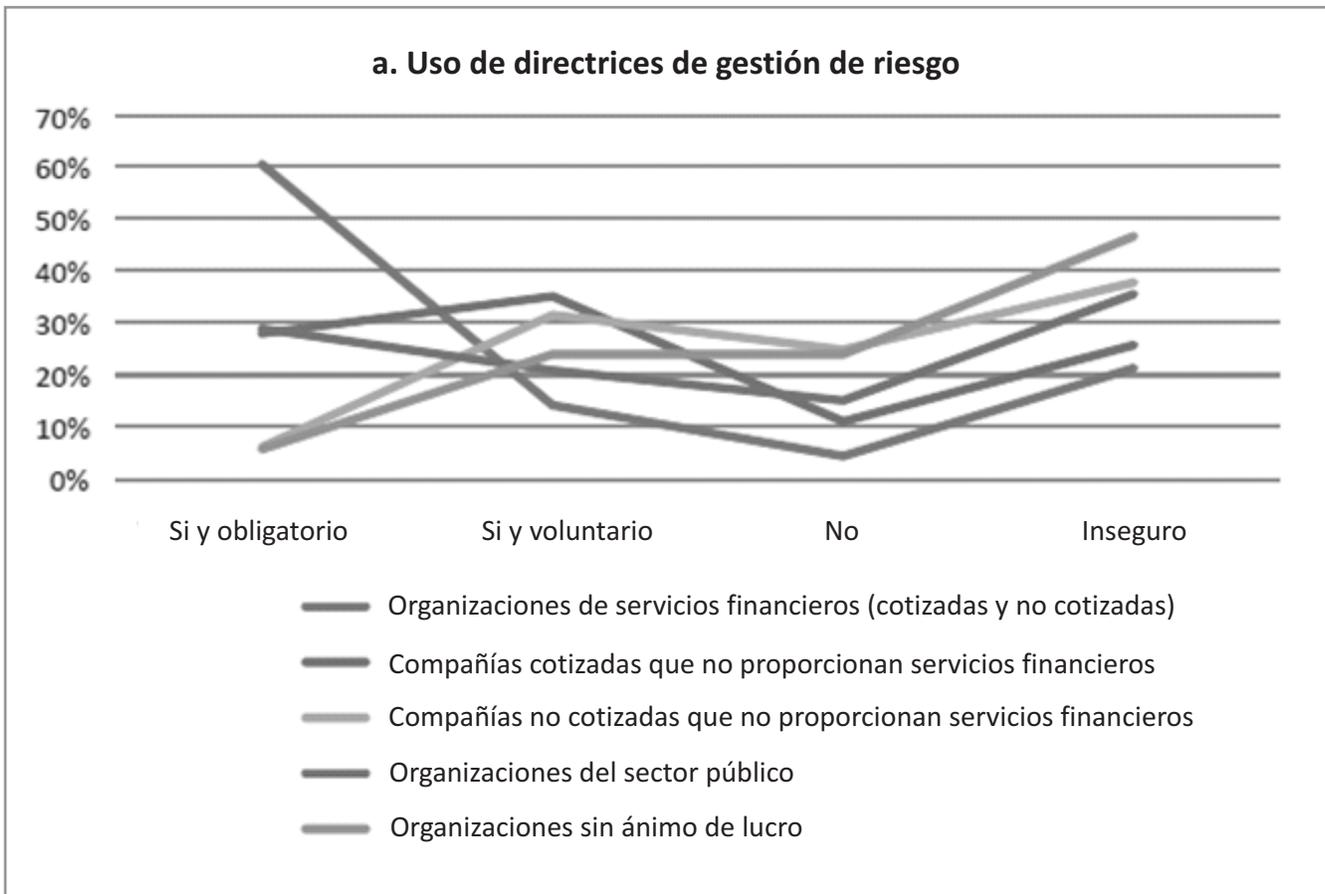
Las preguntas de esta sección de la encuesta se enfocaron en la opinión de los encuestados acerca de las directrices de gestión de riesgo y/o control interno en su país o jurisdicción.

Directrices = marcos, estándares y/u orientación
 Muchos países han desarrollado o adoptado directrices bajo la forma de marcos, estándares y/u orientaciones para apoyar a las organizaciones en la implementación, mantenimiento y mejora de sus sistemas de gestión de riesgo y control interno. Algunas veces forman parte de un código de gestión corporativa. Al decir “directrices” a lo largo de este informe de encuesta, nos referimos a “marcos, estándares y/u orientación.”

Pregunta 3.1: Uso de directrices oficiales de gestión de riesgo y control interno

La pregunta 3.1 solicitaba a los encuestados indicar cuál de los siguientes tipos de organización en su país usa directrices oficiales para desarrollar, implementar y mejorar sus sistemas de gestión de riesgo y control interno.

Uso de directrices oficiales de gestión de riesgo



Una gran mayoría de los encuestados indicó que las organizaciones en su país generalmente usan directrices formales de gestión de riesgo, particularmente las organizaciones de servicios financieros (virtualmente todas, la mayoría obligatorias), las compañías cotizadas (ya sea obligatorio o voluntario), y organizaciones del sector público (ya sea obligatorio o voluntario). El uso de las directrices formales de gestión de riesgo es un poco menos común en las compañías no cotizadas y en las organizaciones sin ánimo de lucro (mayormente voluntario).

Desde una perspectiva de país, existen algunas variaciones en cuanto al uso reportado de directrices de gestión de riesgo (ya sea obligatorio o voluntario):

- ✎ Para todo tipo de organizaciones de Australia, Países Bajos, Reino Unido y Sudáfrica, se reportó un uso de las directrices de gestión de riesgo mayor al promedio.
- ✎ Para todo tipo de organizaciones de Canadá y Hong Kong, se informó un uso de las directrices de gestión de riesgo menor al promedio.
- ✎ Para las organizaciones de la India, se reportó en general un uso de las directrices de gestión de

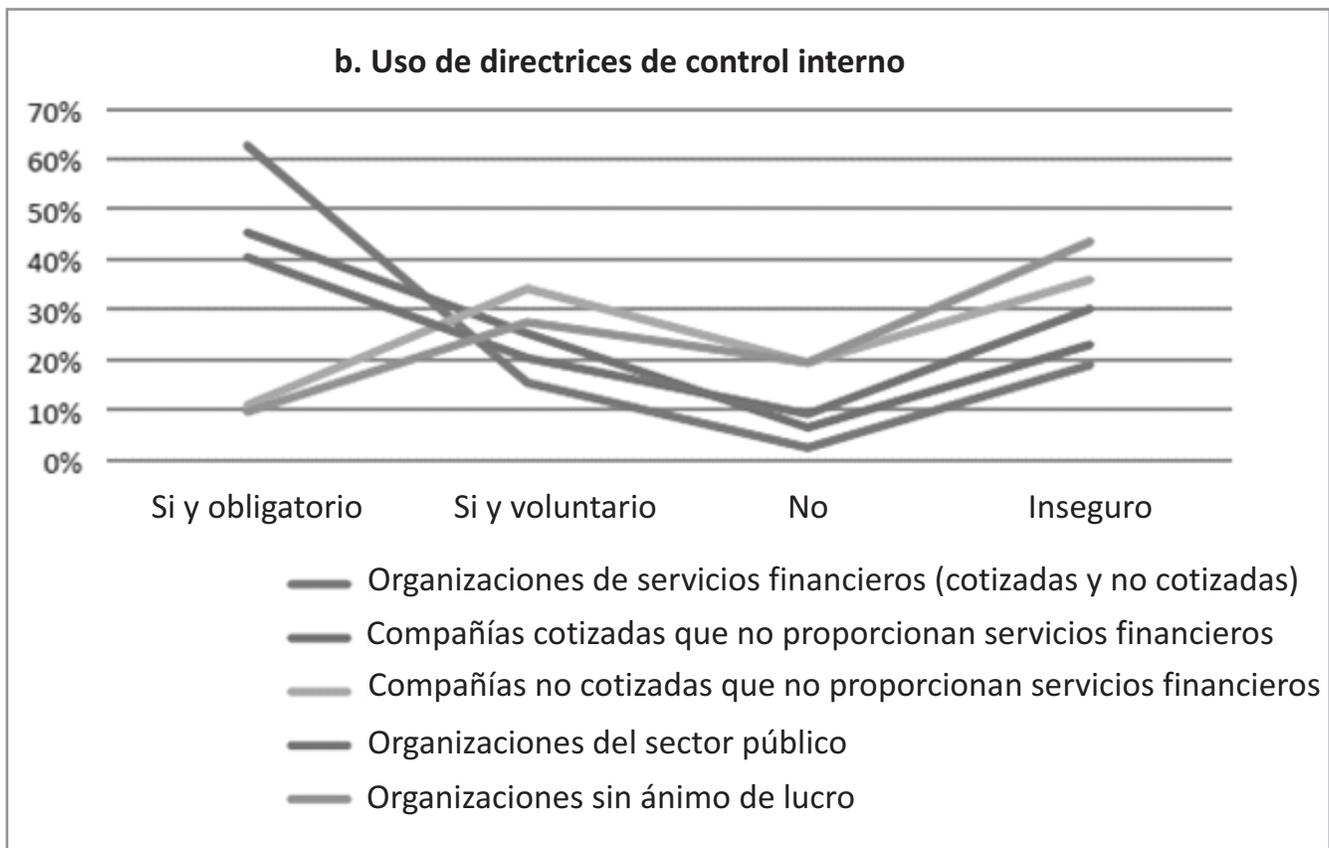
riesgo menor al promedio (a excepción de organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales reflejan un uso de las directrices de gestión de riesgo mayor al promedio).

- ✎ Para las organizaciones de Estados Unidos se denota un uso de las directrices de gestión de riesgo menor o igual al promedio (a excepción de las organizaciones de servicios financieros, las cuales reflejan un uso de las directrices de gestión de riesgo mayor al promedio).

Otros hallazgos interesantes son:

- ✎ El uso de las directrices de gestión de riesgo mucho mayor al promedio en organizaciones no cotizadas de Australia y Países Bajos.
- ✎ El uso de las directrices de gestión de riesgo mucho mayor al promedio en organizaciones sin ánimo de lucro del Reino Unido y Australia.
- ✎ El uso de las directrices de gestión de riesgo mucho mayor al promedio en organizaciones del sector público en Sudáfrica, el Reino Unido y Australia.

Uso de directrices oficiales de control interno



Igualmente, una gran mayoría de los encuestados indicó que las organizaciones en su país generalmente hacen uso de directrices oficiales de control interno, particularmente las organizaciones de servicios financieros (virtualmente todas, la mayoría obligatorias), las compañías cotizadas (ya sea obligatorio o voluntario), y las organizaciones del sector público (ya sea obligatorio o voluntario). El uso de las directrices oficiales de control interno es un poco menos común en las compañías no cotizadas y en las organizaciones sin ánimo de lucro (mayormente voluntario).

Desde una perspectiva de país, existen algunas variaciones en cuanto al uso reportado de directrices de control interno (ya sea obligatorio o voluntario):

- ✎ Para todo tipo de organizaciones de Australia, Países Bajos, Reino Unido y Sudáfrica, se reportó un uso de las directrices de control interno mayor al promedio.
- ✎ Para todo tipo de organizaciones de Canadá y Hong Kong, se informó un uso de las directrices de control interno menor al promedio
- ✎ Para las organizaciones de India, se reportó en general un uso de las directrices de control interno menor al promedio (a excepción de las organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales reflejan un uso de las directrices de control interno mayor al promedio).
- ✎ Para las organizaciones de Estados Unidos se denota un uso de las directrices de control interno menor o igual al promedio (a excepción de las organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales reflejan un uso de las directrices de control interno menor al promedio).

Otros hallazgos interesantes son:

- ✎ El uso obligatorio mucho mayor de las directrices de control interno en compañías financieras y cotizadas de Estados Unidos (debido a la regulación SOX).
- ✎ El uso de las directrices de control interno mucho mayor al promedio en organizaciones sin ánimo de lucro del Reino Unido y Australia.
- ✎ El uso de las directrices de control interno mucho mayor al promedio en organizaciones del sector público en Sudáfrica, el Reino Unido y Australia.

Nombre y emisor de las directrices de gestión de riesgo y control interno

En el análisis detallado de los resultados de la encuesta (ver Apéndice A), se encuentra un listado de los diferentes emisores de directrices de gestión de riesgo y control interno que fueron mencionados por los encuestados.

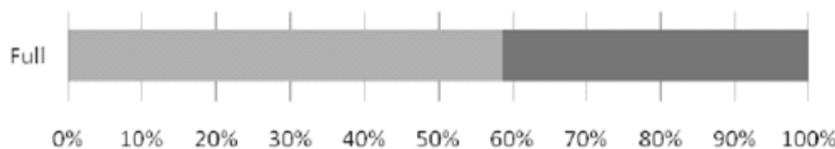
Conclusión general de la pregunta 3.1:

Una gran mayoría de los encuestados indicó que las organizaciones en su país generalmente hacen uso tanto de las directrices de gestión de riesgo como de las directrices de control interno, ya sea obligatorio o voluntario, para todo tipo de organizaciones.

Pregunta 3.2 y 3.3: Relación entre las directrices de gestión de riesgo y control interno

Las preguntas 3.2 y 3.3 interrogaban a los encuestados sobre la manera en que las directrices de gestión de riesgo y control interno están relacionadas actualmente en su país y cómo deberían estar relacionadas en el futuro.

3.2 ¿Cómo se relacionan actualmente en su país las directrices de los sistemas de gestión de riesgo y control interno?



- Las directrices de gestión de riesgo y control interno se encuentran separadas (organizaciones emisoras diferentes, no específicamente orientado hacia la integración de la gestión de riesgo y el control interno)
- Las directrices de gestión de riesgo y control interno se encuentran integradas (mismas organizaciones emisoras, orientado hacia la integración de la gestión de riesgo y el control interno)

La mayor parte de los encuestados (59%) reveló que las directrices de gestión de riesgo y control interno en su país se encuentran actualmente separadas (organizaciones emisoras diferentes, no específicamente orientado hacia la integración de la gestión de riesgo y el control interno), y una minoría (41%) indicó que las directrices se encuentran integradas.

Desde una perspectiva de país, las respuestas reflejan algunas variaciones, con directrices separadas por encima del promedio en Canadá, Países Bajos y Australia, e integradas en Hong Kong y Estados Unidos. Una excepción notable es Sudáfrica donde, según los encuestados, las directrices sobre gestión de riesgo y control interno ya se encuentran más integradas que separadas.

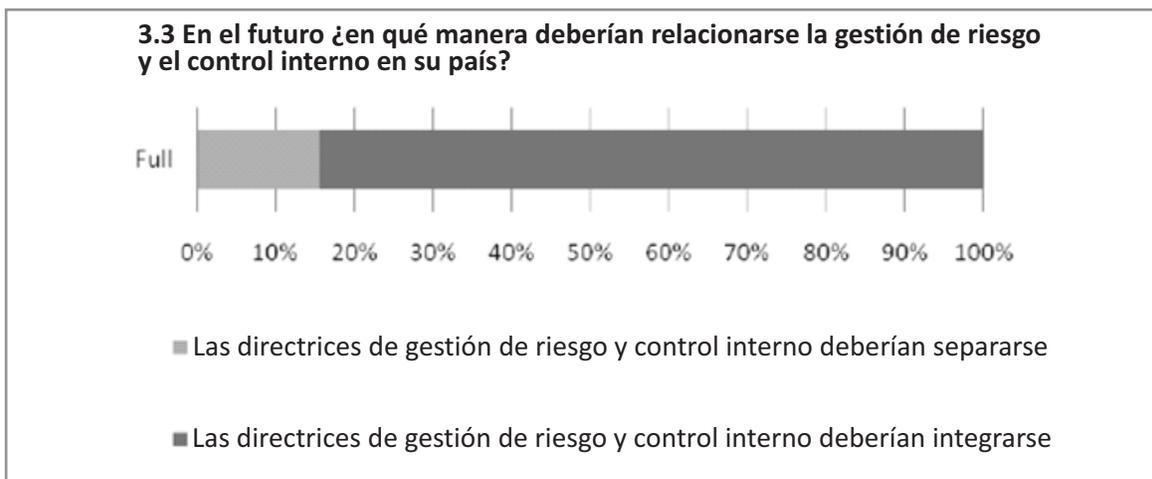
Los encuestados ofrecieron diferentes explicaciones para elucidar la razón por la cual las directrices de gestión de riesgo y control interno se encuentran separadas:

- ✎ La gestión de riesgo, el control interno y las directrices correspondientes provienen de diferentes contextos y se han desarrollado a un ritmo²⁷ diferente; y
- ✎ Ambas áreas tienen sus propios especialistas y son gobernadas por reglas y reguladores diferentes.

Sin embargo, como secuencia lógica a la conclusión de los encuestados del capítulo anterior, que establece que los sistemas de gestión de riesgo y control interno deberían estar más integrados, una

más integrados, una gran mayoría de los encuestados (84%) considera que las directrices de gestión de riesgo y control interno deberían estar más integradas. Particularmente los encuestados de Canadá, Sudáfrica, Estados Unidos y el Reino Unido se posicionan - por encima del promedio- más a favor de la integración (los encuestados de Hong Kong ligeramente por debajo del promedio a favor de mayor integración). Desde una perspectiva organizacional, todas las clases de respuesta varían alrededor del promedio y se encuentran todas a favor de una mayor integración.

Un encuestado resaltó: “Aunque muchas organizaciones hayan integrado la gestión de riesgo y el control interno por defecto y diseño, los entes reguladores no han mantenido dicho ritmo ni actualizado sus estándares para reflejar esta realidad.” Sin embargo, según otro encuestado, ciertos reguladores ahora requieren un pensamiento más integrado y una propiedad de las dos áreas en cuestión. Una mejor integración de las directrices de gestión de riesgo y control interno podría aumentar - de manera útil - el entendimiento general que ambos elementos forman parte de un único marco de gestión, como lo recalcaron otros encuestados. Un encuestado comentó: “Los diferentes emisores de directrices deben unirse e incorporar su orientación respectiva en un marco general global.” Este marco “no debe enfocarse únicamente en el aseguramiento”, de acuerdo con otro encuestado, “sino enfocarse igualmente en el logro de los objetivos de la entidad, es decir, el desempeño.”



²⁷Por ejemplo: “La gestión de riesgo es considerada como una actividad de negocio mientras el control interno es considerado como una actividad de cumplimiento financiero”, como lo resaltó un encuestado.

Según los encuestados, “Necesitamos lo mejor de ambos: la amplitud de la orientación del control interno junto con el rango más inteligente de modelos e ideas de control de la orientación de gestión de riesgo” y “las futuras directrices deben tratar sobre el tema que estamos abordando”. Idealmente, “No debería existir referencia a dos conceptos separados, lo cual va más allá de la 'integración'”, según otro encuestado.

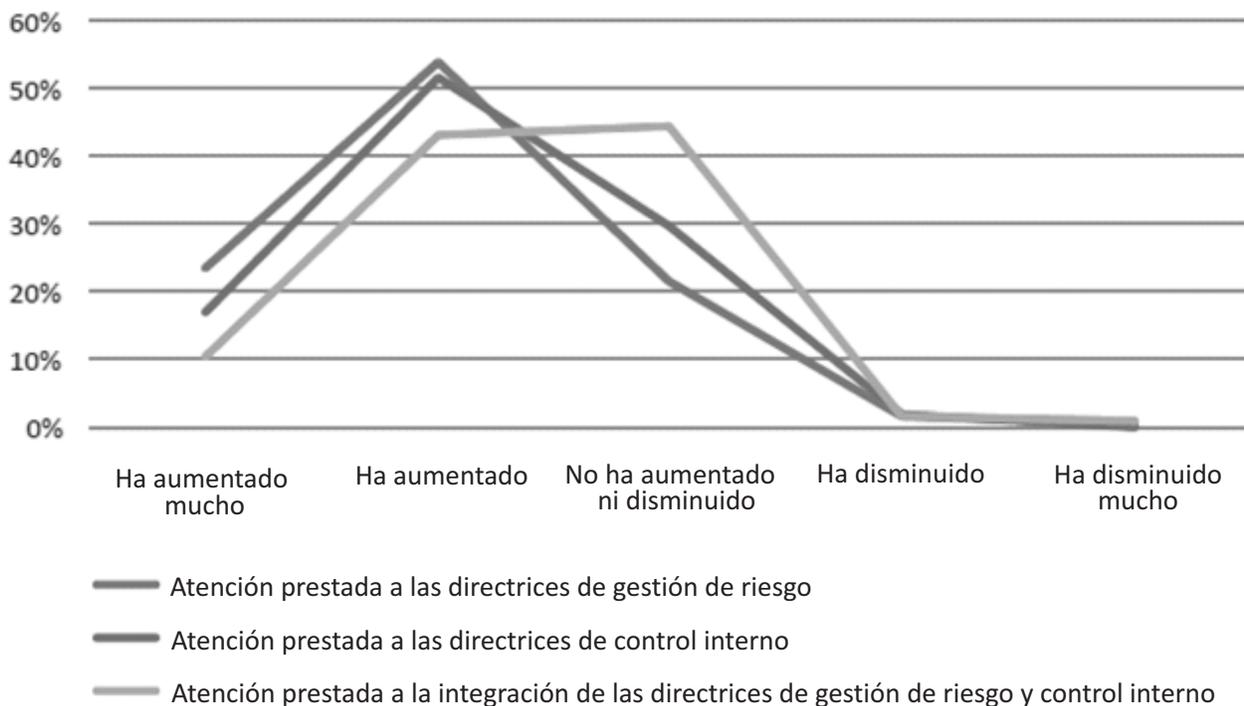
Conclusión general a las preguntas 3.2 y 3.3:
La mayor parte de los encuestados (59%) indicó que las directrices de gestión de riesgo y control

interno en su país se encuentran bajo publicaciones separadas. Sin embargo, una gran mayoría (84%) considera que deberían integrarse más.

Pregunta 3.4: Atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno

La pregunta 3.4 solicitaba a los encuestados comparar la atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno y a su integración con la atención prestada hace dos años, e indicar si ésta ha aumentado o disminuido en su país o jurisdicción.

3.4 Comparativamente con dos años atrás ¿ha aumentado o disminuido la atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno al igual que a su integración?



La mayor parte de los encuestados señaló que la atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno - al igual que a su integración- ha aumentado, especialmente en relación con las directrices de gestión de riesgo (78%) y con las directrices de control interno (69%), y ha aumentado un poco menos para la integración de directrices de gestión de riesgo y directrices de control interno (53%). Prácticamente ningún encue-

estado resaltó que la atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y de control interno ha disminuido. Desde una perspectiva de país, hubo poca variación alrededor del promedio.

Los encuestados resaltaron particularmente las lecciones aprendidas de la crisis financiera y la desaceleración resultante como la explicación correspondiente al aumento de la atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno, al

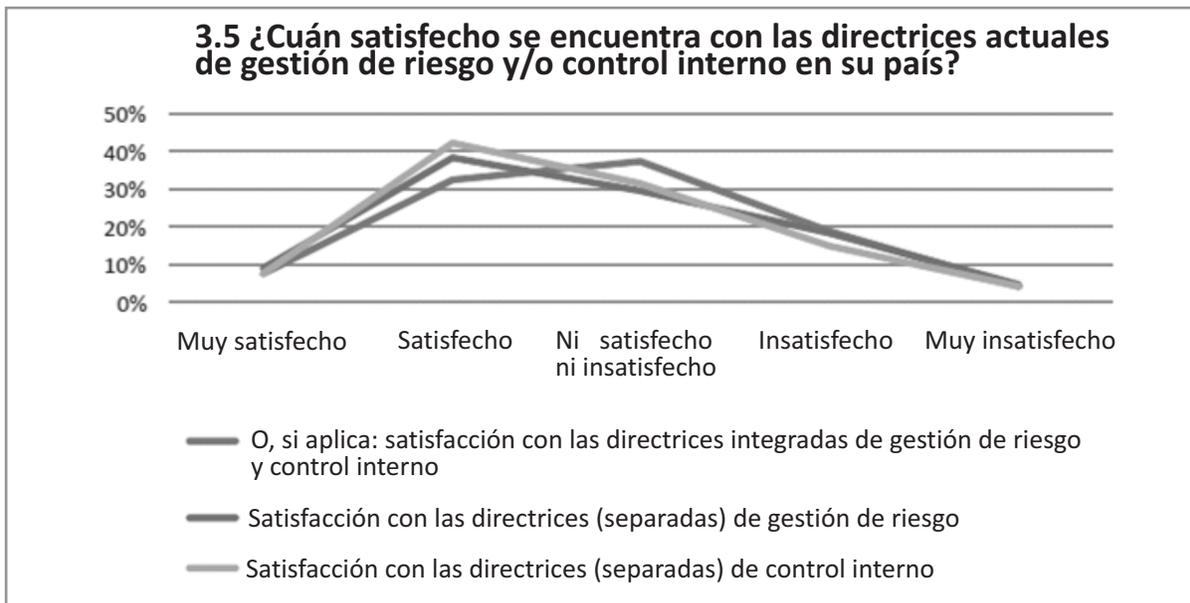
igual que a su integración²⁸. Ofrecieron igualmente otras explicaciones para esta atención incrementada, como la necesidad de reforzar aún más la gestión corporativa (resultante igualmente de la crisis financiera); la publicación de la nueva norma ISO 31000, *Gestión de Riesgo - Principios y Directrices* (2009); la necesidad de reducir costos, aumentar la eficiencia, reducir el enfoque estancado y racionalizar las operaciones internas; presión de las agencias de puntuación; escrutinio regulatorio aumentado; globalización continua (de las propias organizaciones, al igual que del entorno, por ejemplo a través de la subcontratación o tercerización); y el deseo de abarcar mejor los riesgos de fraude y corrupción.

Conclusión general a la pregunta 3.4:

Según la mayor parte de los encuestados, la atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno - al igual que a su integración - ha aumentado en comparación con dos años atrás, particularmente debido a la crisis financiera.

Pregunta 3.5: Satisfacción frente a las directrices actuales de gestión de riesgo y/o control interno

La pregunta 3.5 cuestionaba a los encuestados sobre su nivel de satisfacción con las directrices actuales de gestión de riesgo y/o control interno en su país.



En general, los encuestados se encuentran razonablemente satisfechos con las directrices actuales de gestión de riesgo y control interno de su país, y un poco menos satisfechos (aunque más satisfechos que insatisfechos) con las directrices integradas de gestión de riesgo y control interno:

- ✎ Los encuestados de Australia, Sudáfrica y Canadá se encuentran un poco más satisfechos que el promedio con sus directrices de gestión de riesgo correspondientes y, los encuestados de Estados Unidos, India, Hong Kong y el Reino Unido un poco menos satisfechos que el promedio.
- ✎ Los encuestados de Hong Kong, Canadá y Estados Unidos se encuentran un poco más satisfechos que el promedio con sus directrices de control interno correspondientes, y los encue-

estados de los Países Bajos y Sudáfrica un poco menos satisfechos que el promedio.

- ✎ Los encuestados de Sudáfrica e India se encuentran un poco más satisfechos que el promedio con sus directrices integradas de gestión de riesgo y control interno, y los encuestados de los Países Bajos y Canadá un poco menos satisfechos que el promedio.

Desde una perspectiva organizacional, los encuestados provenientes de organizaciones de servicios

²⁸ Vista como la manera de ayudar a prevenir crisis futuras, como expresó un encuestado: "Desconcertado por lo que la crisis financiera nos ha mostrado sobre la gestión de riesgo y el control interno de punta."

financieros y compañías cotizadas, al igual que de grandes organizaciones, se encuentran un poco más satisfechos que el promedio con las directrices de gestión de riesgo y control interno correspondientes. Los representantes de compañías no cotizadas y de organizaciones más pequeñas se revelaron un poco menos satisfechos. Una posible conclusión podría ser que las directrices actuales de gestión de riesgo y control interno son ligeramente menos apropiadas para las organizaciones más pequeñas.

Los encuestados señalaron las siguientes **principales fortalezas** de las directrices actuales de gestión de riesgo y/o control interno de su país:

- ✎ **La existencia misma de las directrices.** La primera fortaleza es que las directrices de gestión de riesgo y control interno existen de por sí y reconocen la importancia de la gestión de riesgo y control interno. Las directrices (a) proporcionan marcos y metodologías claros para las organizaciones que desean (u obligadas por la regulación) implementar sistemas de gestión de riesgo y control interno, y (b) las posiciona para poder cumplir con los requerimientos legales o de gestión corporativa. Las directrices ofrecen igualmente transparencia durante la implementación.
- ✎ **Directrices claras y aceptadas positivamente.** Las directrices son desarrolladas por autoridades profesionales; generalmente son claras y bien aceptadas dado que llevan establecidas un cierto tiempo y han sido probadas. Las directrices generalmente ofrecen marcos adecuados y se basan en principios en vez de incluir detalles extensos, y cuentan con una flexibilidad que permite ajustarse a circunstancias individuales. Las directrices están alineadas con las mejores prácticas en las jurisdicciones más grandes con mercados de capitales significativos
- ✎ **Mantener el enfoque.** Las directrices requieren que la gerencia preste atención a - y que la junta directiva se involucre en - la gestión de riesgo y el control interno. Sin embargo, las directrices son simplemente un buen comienzo; el resto depende de la organización.

Los encuestados señalaron las siguientes **principales debilidades** de las directrices actuales de gestión de riesgo y/o control interno de su país:

- ✎ **Sistema de papeleo.** Hay demasiado papeleo, pero debemos preguntarnos ¿qué está funcionando realmente? Las personas no entienden

las directrices y detonan resistencia en la organización. Las directrices pueden dar un falso sentido de seguridad debido a una mentalidad de cumplimiento. Existe el riesgo que se enfatice demasiado en controlar los riesgos de exposición fácilmente identificables, aunque limitados, y que perdamos de vista riesgos mayores pero menos tangibles.

- ✎ **Desarrollo estancado.** No existe un enfoque común para las directrices de riesgo. Varios marcos carecen de un alineamiento claro entre ellos. El número de diferentes directrices existentes dificulta el poder garantizar que la organización cumpla con cada aspecto de cada directriz. Un sistema más estandarizado de gestión de riesgo y control interno sería un buen apoyo. La revisión de algunas directrices está muy atrasada; uno de los retos es que no se cuenta con traducciones apropiadas.

- ✎ **El enfoque no considera los riesgos reales.** Las directrices son altamente normativas, demasiado genéricas o demasiado conceptuales. No se enfocan suficientemente en el riesgo de gestión y en el control de riesgo y prestan poca atención a la cultura, competencia, innovación, etc. Muchas de las directrices de control interno no abarcan los riesgos reales involucrados. La mayor parte de las fallas de control están relacionadas con decisiones de alto nivel versus controles a nivel de aplicación. La alta complejidad de los marcos ha dificultado la implementación. Las directrices son demasiado sofisticadas, no están adaptadas al tamaño de las compañías y son difíciles de implementar en organizaciones más pequeñas.

- ✎ **Insuficiente orientación para implementaciones.** Usualmente, las directrices son generales y cubren todo tipo de industrias mientras que las circunstancias específicas exigen directrices diferentes. Sin herramientas y técnicas de implementación no existirán prácticas estándar. Es necesario prestar más atención a la planeación de situaciones. Sería útil, por ejemplo, proporcionar la orientación necesaria para aclarar lo que se entiende por “apetito de riesgo” y “tolerancia al riesgo”, dado que existe una confusión generalizada

- ✎ **Insuficiente atención prestada a los aspectos de comportamiento.** Las directrices prácticamente no relacionan temas de desempeño y no reconocen la necesidad de tomar decisiones

basadas en el riesgo, es decir que no todo riesgo puede o debe ser eliminado. Una debilidad es que las personas gestionan el riesgo principalmente porque así se ha implementado y no porque en realidad quieran hacerlo. El mayor reto es la intervención humana para eludir y abatir los controles.

- ✎ **Falta de integración.** Se refleja que no se entiende bien la relación entre la gestión de riesgo y el control interno. No existe una integración de las directrices ni un enfoque en los riesgos de la empresa u otros riesgos. Las directrices no han sido integradas o reconstruidas aún por los reguladores. Los legisladores y reguladores carecen de pericia en esta área.

Según los entrevistados, las siguientes **acciones** son requeridas en su país a fin de **mejorar** las directrices de gestión de riesgo y/o control interno:

- ✎ **Mayor integración.** Se requiere un enfoque integrado frente a la gestión de riesgo y el control interno. Se deberían fusionar las directrices de gestión de riesgo y control interno aunque los controles se llevan a cabo internamente, deberían responder a riesgos internos y externos. Las organizaciones que operan a nivel internacional deben cumplir con diferentes directrices de riesgo y control interno. Por ende, es vital integrarlas todas para formar un sistema de gestión de riesgo y control interno. Es necesario contar con un enfoque global común, una organización emisora centralizada y un debido proceso creíble para asistir la integración del marco de control interno con el de gestión de riesgo al igual que el desarrollo de una norma internacional que aplique tanto para la gestión de riesgo como para el control interno.
- ✎ **Mayor alcance.** Las directrices deben considerar la gestión de riesgo y el control interno en un sentido más amplio, y no únicamente a un nivel de control financiero. Un mayor enfoque en la gestión de riesgo debería permitir a los gerentes de control introducir y mejorar los procedimientos de control y expandir la cobertura. Se debería simplificar las directrices para las organizaciones más pequeñas.
- ✎ **Desarrollo mejorado.** Las directrices deberían basarse aún más en los hallazgos de investigaciones. Es necesario identificar y articular más claramente la mejor práctica en el área de gestión de riesgo y control interno. Las directrices

deben adaptarse al ritmo cambiante de los desarrollos tecnológicos; los diferentes reguladores deberían coordinar sus requerimientos. Se requiere una mejor difusión de las directrices aplicables de gestión de riesgo y control interno, en las áreas públicas y privadas.

- ✎ **Contenido mejorado.** Desarrollar normas que se basen menos en reglas y se enfoquen más en cómo perfeccionar el desempeño del negocio. Tener en mente los niveles de control más altos de una organización, incluyendo el área de gestión corporativa. Se requiere prestar mayor atención a la planeación de situaciones. Actualizar continuamente las herramientas y técnicas de gestión de riesgo de acuerdo a la evolución de las prácticas; continuar mejorando la evaluación de riesgo cuantitativo y cualitativo y el apetito de riesgo.

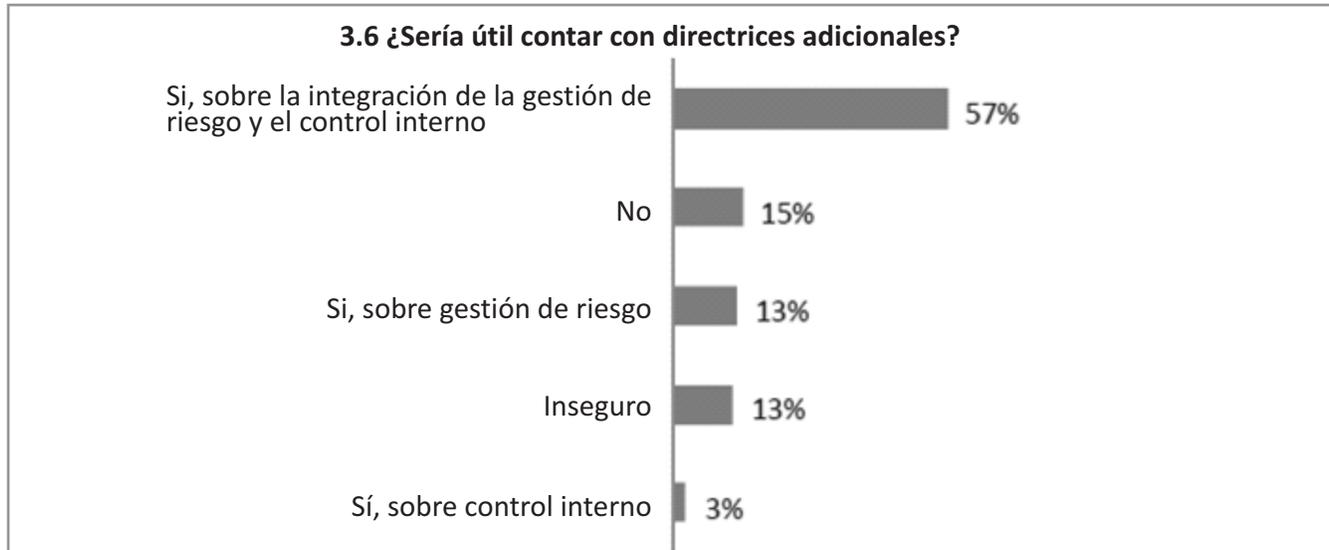
- ✎ **Mayor orientación de implementación.** Sería útil contar con una orientación adicional sobre la definición de apetito de riesgo, capacidad de riesgo y tolerancia al riesgo, dado que existe una confusión generalizada. Se requieren más ejemplos y más concejos y herramientas. Proporcione ejemplos de riesgos y controles para organizaciones modelo a través múltiples industrias, al igual que historias exitosas y, tal vez, algunas lecciones que se hayan aprendido. Por ejemplo, determine cuáles fueron las corporaciones y países que mejor aguantaron la crisis financiera y aprendieron de sus acciones. La gestión de riesgo y el control interno deberían convertirse en la manera normal de manejar un buen negocio.

Conclusión general a la pregunta 3.5:

En general, los encuestados se encuentran razonablemente satisfechos con las directrices actuales de gestión de riesgo y control interno de su país, aunque se encuentren algo insatisfechos con las directrices integradas de gestión de riesgo y control interno.

Pregunta 3.6: Utilidad de directrices adicionales de gestión de riesgo y/o control interno

La pregunta 3.6 cuestionaba a los encuestados sobre la utilidad de directrices adicionales de gestión de riesgo y/o control interno y, de ser el caso ¿qué tipo de directrices?



Una gran mayoría de los encuestados (73%) indicó que sería útil contar con directrices adicionales, especialmente sobre la integración de la gestión de riesgo y el control interno (57%); en un nivel un poco menor, sobre la gestión de riesgo (13%) y, en pocos casos, sobre el control interno (3%). No todos los encuestados están convencidos de la utilidad de directrices adicionales. Un encuestado señaló: “la gestión de riesgo es de sentido común y de previsión; por eso, hay un límite a la cantidad de orientación que uno necesita en cuanto a sentido común.”

Desde una perspectiva de país, se reflejan diferencias que vale la pena mencionar. Los encuestados de Sudáfrica, India, Hong Kong y de perspectiva internacional, indicaron - por encima del promedio - que sería útil contar con directrices adicionales sobre la integración de gestión de riesgo y control interno, mientras las respuestas de Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido figuran ligeramente por debajo del promedio. Los encuestados de Canadá, Estados Unidos y el Reino Unido indicaron -por encima del promedio - que sería útil contar con directrices adicionales de gestión de riesgo y, los encuestados de India y Sudáfrica indicaron -por encima del promedio - que sería útil contar con directrices adicionales de control interno. Los encuestados del Reino Unido, Australia y Países Bajos indicaron - por encima del promedio- que no sería útil contar con directrices adicionales.

Desde una perspectiva organizacional, se reflejaron mayormente variaciones mínimas alrededor del promedio. Particularmente, los encuestados de organizaciones sin ánimo de lucro, no cotizadas

y micro-organizaciones indicaron que sería útil contar con directrices adicionales de gestión de riesgo y control interno. Los encuestados provenientes de compañías cotizadas y organizaciones de servicios financieros indicaron - por encima del promedio - que sería útil tener directrices adicionales de gestión de riesgo.

Los encuestados proporcionaron - entre otras cosas- las siguientes sugerencias para las directrices adicionales de gestión de riesgo y control interno:

- ✎ **Mayor integración.** Desarrollar un marco conceptual y directrices sobre cómo integrar los sistemas de gestión de riesgo y control interno, desde el nivel estratégico hasta operacional - y cómo convertirlos en parte integrante de la cultura y la rutina de la organización. Se trata mayormente de alinear, en una manera más apropiada, las directrices de riesgo y control [existentes] y no de desarrollar nuevas directrices. Desarrollar directrices que no consideren la gestión de riesgo y el control interno como requerimientos separados. Emitir una directriz de gestión corporativa en la que la gestión de riesgo y el control interno se muestren integrados.
- ✎ **Alineamiento global.** No se requieren directrices adicionales de los países. Sin embargo, se requieren directrices globales completas, coordinadas, claras y concisas. Existen demasiadas directrices. Los encuestados desean que se estandaricen a nivel mundial. Las directrices adicionales son útiles únicamente si un enfoque internacional armonizado aún proporciona suficiente flexibilidad para adaptar puntos específicos de una compañía individual.

- ✎ **Un enfoque más amplio.** No se requieren más directrices sino una aplicación más amplia; por ejemplo, un control interno que no limite su enfoque a la información financiera, y así convertirse en un instrumento de gestión y no un instrumento para satisfacer a los auditores.
- ✎ **Buenas prácticas.** Se requiere una explicación más amplia sobre lo que es realmente la gestión de riesgo y el control interno y cómo aplican a las organizaciones. Articule la buena práctica en esta área, abarcando la relación entre la gestión de riesgo y el control interno. Explique mejor cómo deberían complementarse la gestión de riesgo y el control interno. Proporcione mayor ilustración práctica y cursos de entrenamiento sobre los fundamentos.

Conclusión general a la pregunta 3.6:
Una gran mayoría (73%) de los encuestados considera que sería útil contar con directrices adicionales, especialmente sobre la integración de gestión de riesgo y control interno y un alineamiento global.

4. Alineamiento Internacional de las Directrices de Gestión de Riesgo y Control Interno

Esta sección de la encuesta preguntaba a los encu-

estados (a) sobre el nivel de alineamiento de las directrices de gestión de riesgo y control interno en su país con las directrices extranjeras, y (b) su opinión sobre la utilidad de un (mayor) alineamiento entre las diferentes directrices.

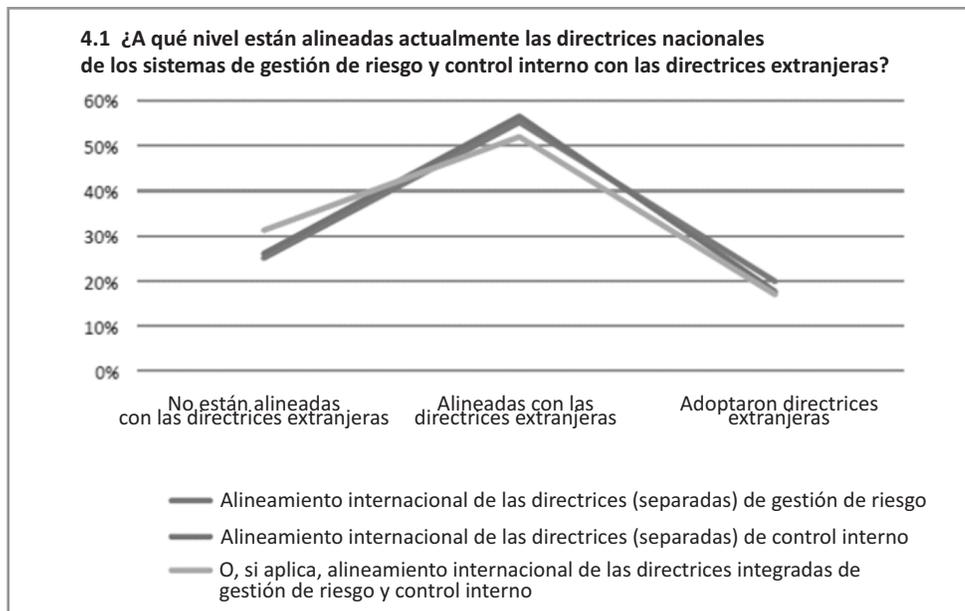
Alineamiento internacional

Las directrices (marcos, estándares y/u orientación) de gestión de riesgo y/o control interno que aplican en sus países podrían ser:

- ✎ Únicas para su país (sin un alineamiento específico con las directrices extranjeras)
- ✎ Similares a las directrices extranjeras (un cierto nivel de alineamiento con las directrices extranjeras); o
- ✎ Adoptadas del exterior (uso de directrices extranjeras en su país).

Pregunta 4.1: Alineamiento de directrices nacionales e internacionales

La pregunta 4.1 solicitaba a los encuestados proporcionar el nivel de alineamiento actual de las directrices nacionales de los sistemas de gestión de riesgo y control interno con las directrices extranjeras.



- ✎ **Directrices de gestión de riesgo.** Aproximadamente el 25% de los encuestados indicó que sus directrices nacionales de gestión de riesgo no están alineadas con las directrices extranjeras; un 55% indicó que estaban alineadas con directrices extranjeras y un 20% indicó que adoptó directrices extranjeras.

- ✎ **Directrices de control interno.** Aproximadamente 26% de los encuestados indicó que sus directrices nacionales de control interno no se encuentran alineadas con las directrices extranjeras; un 56% indicó que estaban alineadas con directrices extranjeras y un 18% indicó que adoptó directrices extranjeras.

✎ **Directrices integradas (cuando aplique)**²⁹. Aproximadamente 31% de los encuestados indicó que sus directrices integradas no están alineadas con las directrices extranjeras; un 52% indicó que se encontraban alineadas con directrices extranjeras y un 217% indicó que adoptó directrices extranjeras.

Desde una perspectiva de país, se reflejaron algunas variaciones. Los encuestados de Hong Kong y Australia indicaron un nivel de alineamiento de las directrices de gestión de riesgo mayor al promedio; los encuestados de Estados Unidos y Reino Unido presentaron un nivel de alineamiento sustancialmente menor que el promedio. En relación con las directrices de control interno, los encuestados de Canadá, Hong Kong y Países Bajos reportaron un nivel de alineamiento ligeramente mayor al promedio y, los encuestados de Reino Unido y Estados Unidos reportaron un nivel de alineamiento sustancialmente menor al promedio. Para las directrices integradas (cuando aplique), los encuestados de los Países Bajos e India reportaron un nivel

de alineamiento mayor al promedio y los encuestados de Reino Unido, Estados Unidos y Hong Kong reportaron un nivel de alineamiento sustancialmente menor al promedio.

Conclusión general de la pregunta 4.1:

Aproximadamente una cuarta parte de los encuestados indicó que sus directrices nacionales de los sistemas de gestión de riesgo y control interno no se encuentran alineadas con las directrices extranjeras, la mitad de los encuestados indicó que sus directrices nacionales fueron alineadas con las directrices extranjeras y otra cuarta parte indicó que su país había adoptado las directrices extranjeras.

Pregunta 4.2: Satisfacción frente al alineamiento de directrices nacionales e internacionales

La pregunta 4.2 interrogaba a los encuestados sobre su satisfacción con el nivel actual de alineamiento entre sus directrices nacionales y extranjeras de gestión de riesgo y control interno.



✎ Aproximadamente un 47% de los encuestados se encuentra satisfecho con el nivel actual de alineamiento entre sus directrices nacionales de gestión de riesgo y las directrices extranjeras; un 36% no se encuentra satisfecho ni insatisfecho y un 17% se reveló insatisfecho.

✎ Aproximadamente un 44% de los encuestados se encuentra satisfecho con el nivel actual de

alineamiento entre sus directrices nacionales de control interno y las directrices extranjeras; un 41% no se encuentra satisfecho ni insatisfecho y un 15% se encuentra insatisfecho.

²⁹ Muchos encuestados (43%) explicaron claramente que las directrices integradas no aplicaban para su país.

✎ Aproximadamente el 32% de los encuestados se encuentra satisfecho con el nivel actual de alineamiento entre sus directrices integradas de gestión de riesgo y control interno y las directrices extranjeras; un 49% no muestra satisfacción ni insatisfacción y un 19% se encuentra insatisfecho.

Desde una perspectiva de país, se reflejan algunas variaciones. Los encuestados de Australia se encuentran satisfechos - por encima del promedio - con el nivel actual de alineamiento entre sus directrices y las directrices extranjeras de gestión de riesgo, y los encuestados de Estados Unidos y el Reino Unido se encuentran satisfechos -por debajo del promedio - con este alineamiento. Con relación a las directrices de control interno, los encuestados de Hong Kong y Canadá manifiestan un nivel de satisfacción mayor al promedio y los encuestados del Reino Unido y los Estados Unidos revelan un nivel de satisfacción menor al promedio. En cuanto a las directrices integradas, los encuestados de Canadá mostraron un nivel de satisfacción mayor al promedio y los encuestados del Reino Unido menor al promedio.

Los encuestados proporcionaron las siguientes **consideraciones adicionales** sobre un mayor alineamiento internacional entre las directrices nacionales y extranjeras de gestión de riesgo y/o control interno:

✎ Según los encuestados, una consistencia a nivel global de las directrices de gestión de riesgo y control interno ofrecería un campo de acción más nivelado y facilitaría las negociaciones en diferentes países. Las compañías locales podrían ser más compatibles con los mercados globales y las organizaciones estarían en posición de comparar su capacidad operacional con otras compañías en otros países. Un mayor alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y/o control interno fomentaría la uniformidad y la compatibilidad, más que todo para las compañías y las industrias con operaciones transfronterizas y reduciría igualmente los costos de implementación y cumplimiento. Independientemente de la ubicación de una organización, el uso de las mismas directrices permitiría un mejor entendimiento y comparación y, por ende, una mejor gestión de los riesgos.

✎ Se trata igualmente la manera cómo los reguladores nacionales e internacionales armonizan sus requerimientos financieros, ambientales, de seguridad y de garantía, etc., dado que las leyes y regulaciones armonizadas aumentarían el alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y control interno. Esto requerirá la colaboración y el trabajo en conjunto con los reguladores nacionales e internacionales de diferentes disciplinas a fin de armonizar los requerimientos de su sistema de gestión (por ejemplo, estándares mínimos).

✎ Las directrices de gestión de riesgo y control interno alineadas a nivel global deberían constar de un marco “excelente” y cumplir con las mejores prácticas internacionales. Estas directrices podrían darse en un lenguaje común y ofrecer la posibilidad de tratar e informar sobre la gestión de riesgo y el control interno bajo estructuras similares. Una aplicación consistente podría desembocar en una reducción de redundancias y costos; una consistencia y transparencia incrementada optimizaría la confianza de las partes interesadas y facilitaría el comercio. Las directrices alineadas globalmente permitirían igualmente, a los países que aún no han desarrollado sus directrices de gestión de riesgo y control interno, alinearse con la mejor práctica internacional. Sin embargo, según los encuestados, las limitaciones de los marcos actuales no se han considerado a nivel nacional ni internacional, ni conocen ninguna discusión sobre el alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y control interno.

✎ Los encuestados señalaron igualmente que los diferentes países, compañías y culturas presentan necesidades diferentes y la adopción de directrices extranjeras no necesariamente aplicará en algunas áreas. Las directrices locales podrían cubrir mejor las condiciones del mercado local. Adicionalmente, en entornos altamente regulados, es muy probable que la gestión de riesgo y el control interno sean diferentes y se enfoquen en el cumplimiento más que otros países. Así, las directrices internacionales deben poder adaptarse a dichas diferencias nacionales.

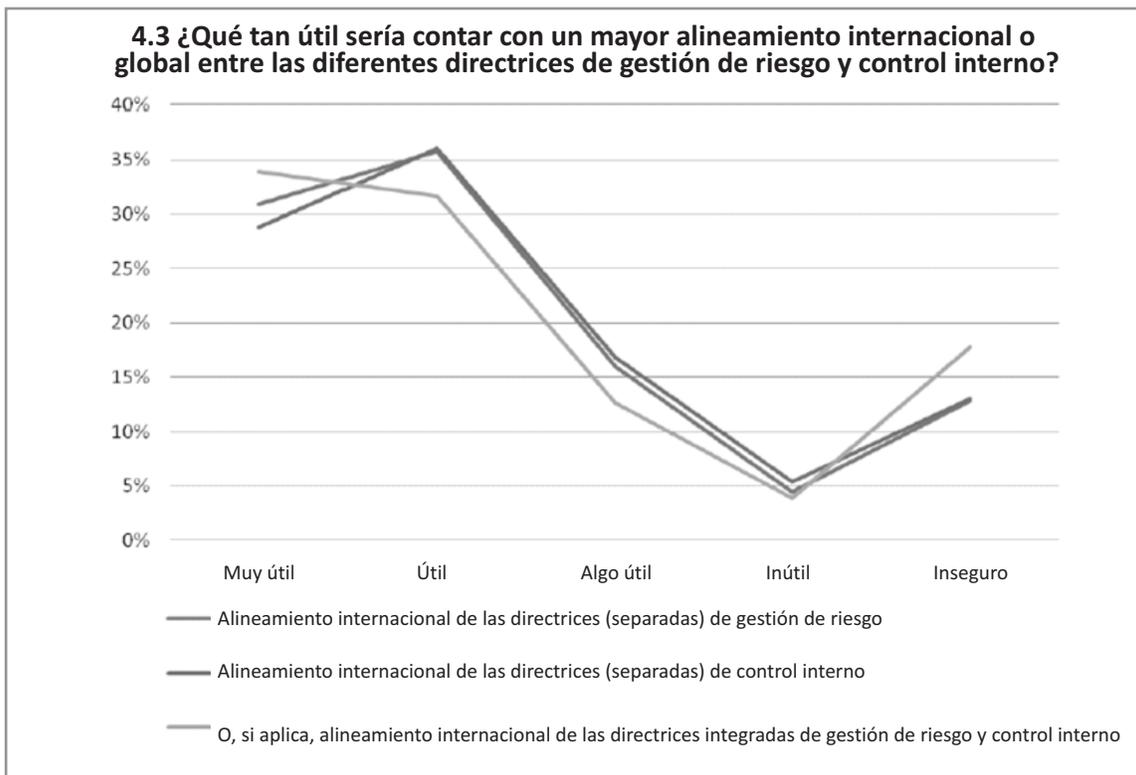
Conclusión general de la pregunta 4.2:

Aunque en promedio los encuestados se encuentran ligeramente más satisfechos que insatisfechos con el nivel actual de alineamiento entre sus directrices nacionales de gestión de riesgo y control interno y las internacionales, un grupo grande no se encuentra ni satisfecho ni insatisfecho o hasta insatisfecho. Según los encuestados, unas directrices de gestión de riesgo y control interno consistentes a nivel global ofre-

cerían un campo de acción más nivelado y facilitarían las negociaciones en diferentes países.

Pregunta 4.3: Utilidad de un mayor alineamiento internacional o global entre las directrices

La pregunta 4.3 solicitaba a los encuestados indicar qué tan útil sería contar con un mayor alineamiento internacional o global entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y control interno.



- ✎ Una gran mayoría de los encuestados (83%) considera que es útil un mayor alineamiento entre las directrices (separadas) de gestión de riesgo; un 5% considera que no es útil y un 12% no se encuentra seguro.
- ✎ Una gran mayoría de los encuestados (82%) considera que es útil un mayor alineamiento entre las directrices (separadas) de control interno; un 5% considera que no es útil y un 12% no está seguro.
- ✎ Una gran mayoría de los encuestados (87%) considera que un mayor alineamiento entre las directrices integradas de gestión de riesgo y control interno es útil; un 4% considera que es inútil y un 18% no está seguro.

Desde una perspectiva de país, los encuestados de India, Sudáfrica y de perspectiva internacional, generalmente consideran que un mayor alineamiento entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y control interno sería útil. Los encuestados del Reino Unido y Canadá generalmente piensan - por debajo del promedio - que sería útil, aunque una mayoría aún considera que un mayor alineamiento sería útil. Vale la pena resaltar el alto porcentaje de encuestados de Estados Unidos que está inseguro frente a la utilidad de un mayor alineamiento internacional.

Desde una perspectiva organizacional, se reflejan pequeñas diferencias. Una gran mayoría de los encuestados de todo tipo de organizaciones consi-

dera que un mayor alineamiento internacional o global entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y control interno sería útil.

Según los encuestados, las mejores prácticas, la concienciación global y el intercambio de conocimiento serían extremadamente útiles en este mundo cada vez más conectado globalmente. La economía mundial está compuesta ahora por economías nacionales muy independientes y, por ende, los requerimientos y directrices de gestión corporativa, gestión de riesgo y control interno deberían estar armonizados globalmente. Dado que muchas compañías realizan algún tipo de actividad internacional, un mayor alineamiento facilitaría sus operaciones y procesos de cumplimiento y tranquilizaría a la comunidad inversora.

Un alineamiento global significaría utilizar el mismo idioma y los mismos modelos, lo que resultaría en una mayor eficiencia y en menores costos generales. Un alineamiento internacional entre las directrices de gestión de riesgo y control interno prevendría igualmente “realizar el trabajo dos veces”. Un encuestado expresó: “No quiero hacer el mismo trabajo con colores diferentes para cumplir con los requerimientos de los diferentes países.” Sería menos oneroso implementar directrices integradas y se podría, por ende, obtener el acuerdo de la mayor parte de los negocios. Las directrices internacionales ayudarían igualmente a interpretar los requerimientos legislativos nacionales.

Dado que los países y las culturas son diferentes, es necesario adaptar las directrices a fin de cumplir con las condiciones de los ambientes de negocios locales. Un enfoque basado en los principios permitiría flexibilidad y consistencia en la práctica. Un marco central universal en un mundo de negocios globalizado simplificaría las cosas y permitiría una adaptación adecuada. Sin embargo, según los encuestados, esto no funcionaría si compromete las directrices nacionales. Desde una perspectiva global, las directrices amplias y globales, dotadas de instrucciones locales específicas en áreas específicas, deberían agilizar la eliminación de debilidades nacionales y así reforzar las prácticas de gestión de riesgo y control interno a nivel mundial.

De acuerdo con un encuestado, “un mayor alineamiento sería un proyecto ambicioso y difícil,

pero las ventajas potenciales son grandes. Sería muy útil compartir un marco global de gestión de riesgo y control interno justo ahora que estamos adoptando una serie común de principios contables.”

Conclusión general de la pregunta 4.3:

Una gran mayoría de los encuestados considera que sería útil contar con un mayor alineamiento global o internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y control interno.

Pregunta 4.4: Acciones necesarias para un mayor alineamiento internacional de las directrices

La pregunta 4.4 interrogaba a los encuestados sobre lo que se debería hacer para alinear aún más las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno a nivel internacional.

- ✍ **Apoyo.** Según los encuestados, se requiere el compromiso de los emisores de normas y reguladores a fin de alinear internacionalmente las directrices de gestión de riesgo y control interno. Los gobiernos deben involucrarse para otorgar un “verdadero poder” a las directrices; no necesariamente en un sentido regulatorio sino en un mensaje de apoyo a las directrices alineadas internacionalmente. Los reguladores deben desempeñar un rol vital en la determinación de los estándares a seguir y al requerir su cumplimiento.
- ✍ **Colaboración internacional.** Los organismos profesionales deben adoptar un rol líder en el desarrollo de ideas y propuestas de gestión corporativa, gestión de riesgo y control interno. Los diferentes emisores (nacionales) de los marcos de gestión de riesgo y control interno, normas y/u orientación, reguladores y demás entes deben reconocerse mutuamente y alinear sus publicaciones. Es necesario establecer un organismo gobernante internacional para continuar el desarrollo y alineamiento de las directrices globales, normas y de la guía de buenas prácticas sobre gestión de riesgo y control interno. Los encuestados advierten sin embargo, que se debe proceder únicamente si se confía en dicho esfuerzo de colaboración; de lo contrario sería un desperdicio de recursos.
- ✍ **Marco.** Como para el desarrollo de una norma internacional única contable o de auditoría, es necesario desarrollar una directriz internacio-

nal comparable de gestión de riesgo y control interno. Una serie de principios comunes básicos deben integrar la gestión corporativa, la gestión de riesgo y el control interno. Los encuestados recomendaron utilizar las directrices existentes como referencia común y desarrollar directrices de implementación.

- ✎ **Circunstancias locales.** Existe la necesidad de entender las peculiaridades del entorno local y relacionarlas con la práctica internacional en el diseño de una directriz adecuada para un país. Las directrices nacionales individuales pueden basarse en principios globales internacionales e incluir dinámicas nacionales específicas.
- ✎ **Debido proceso.** Según los encuestados, un componente clave es la consulta internacional sobre temas de gestión de riesgo y control interno. Los encuestados recomendaron crear foros en línea y/o realizar conferencias internacionales a fin de invitar a los participantes a intercambiar ideas. Los borradores de las directrices internacionales deben ser publicados para posibilitar la consulta.

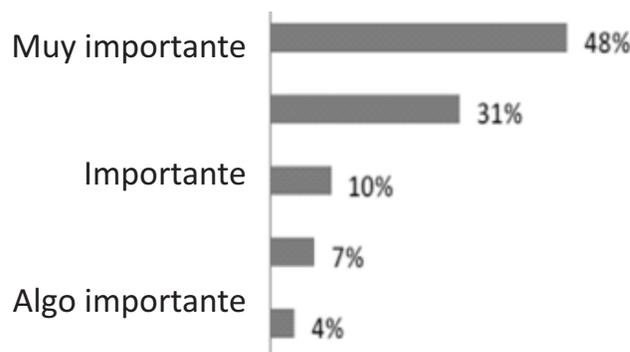
Conclusión general de la pregunta 4.4:

Los encuestados ofrecieron varias sugerencias: (a) obtener aportes de las diferentes partes interesadas para un mayor alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y control interno; (b) promover la colaboración entre los diferentes emisores de directrices, asociaciones profesionales y reguladores; (c) llegar a un acuerdo sobre un marco integrado y una serie de principios básicos; (d) preservar la flexibilidad para adaptar las directrices a las circunstancias locales, y (e) estimular la consulta internacional de las partes interesadas sobre temas relacionados con la gestión de riesgo y el control interno y las directrices asociadas.

Pregunta 4.5: Importancia de una mayor participación de las partes interesadas internacionales

La pregunta 4.5 solicita a los encuestados opinar qué tan importante es una mayor participación de las partes interesadas internacionales ³⁰ y/o un debido proceso internacional mejorado para un mayor alineamiento internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno.

4.5: ¿Qué tan importante es una mayor participación de las partes interesadas internacionales y/o un debido proceso internacional mejorado para un mayor alineamiento internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno?



³⁰Cumplir con el debido proceso implica la participación de las partes interesadas en el desarrollo o revisión de una directriz (marco, estándar y/u orientación). Un componente clave es la consulta internacional, incluyendo una divulgación pública antes de la aprobación de una directriz. Se pretende garantizar tanto la calidad como la aplicabilidad global de una directriz específica.

Una gran mayoría de los encuestados (89%) considera que una mayor participación de las partes interesadas internacionales y/o un debido proceso internacional mejorado es importante para un mayor alineamiento internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno; únicamente un 4% considera que no es importante.

Desde una perspectiva de país, particularmente los encuestados de Sudáfrica y Australia consideran que una mayor participación de las partes interesadas internacionales es muy importante, mientras que los encuestados de Canadá y Estados Unidos se encuentran ligeramente por debajo del promedio. Es importante resaltar que un número relativamente grande de encuestados de los Estados Unidos (21%) se encuentra inseguro en cuanto a la utilidad de una mayor participación.

Desde una perspectiva organizacional, las diferencias son leves. Una gran mayoría de los encuestados de todo tipo de organizaciones (especialmente organizaciones pequeñas) considera que una mayor participación de las partes interesadas y/o un debido proceso internacional mejorado es importante para un mayor alineamiento internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y control interno.

Los encuestados resaltaron lo siguiente con respecto a una mayor participación de las partes interesadas y/o un debido proceso internacional mejorado: la globalización de las normas y prácticas relacionadas con la gestión de riesgo y el control interno debería ser la consecuencia natural de la globalización de las economías. La participación de las partes internacionales es crítica para la aplicabilidad y aceptación global y crea un sentido de propiedad en todos los involucrados. El debido proceso otorga credibilidad a los marcos, estándares y guías. Es posible que los diferentes países se enfrenten a problemas diferentes y se logre un alineamiento únicamente cuando todos trabajen para entender y abarcar la variedad de temas, incluyendo aquellos que no hubieran contemplado desde su propia perspectiva.

Conclusión general de la pregunta 4.5:

Una gran mayoría de los encuestados considera que una mayor participación de las partes interesadas y/o un debido proceso mejorado es importante para un mayor alineamiento internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y control interno.

Pregunta 4.6: Perfeccionamiento del debido proceso para un mayor alineamiento internacional

La pregunta 4.6 solicitaba a los encuestados indicar quién debería hacer qué para (a) aumentar la participación de las partes interesadas internacionales, y (b) mejorar el debido proceso internacional para un mayor alineamiento internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno.

Según los encuestados, los entes profesionales podrían llevar a cabo una investigación sobre el alineamiento internacional de las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno, publicar documentos de discusión y fomentar el debate. Deberían igualmente promover una mayor integración y alineación y defenderlas a nivel local. Las organizaciones internacionales como la IFAC y el Instituto de Auditores Internos (IIA) deberían enfatizar la importancia de las directrices de gestión de riesgo y control interno para el éxito de cada organización.

A través de la creación de “comunidades de práctica” - por ejemplo - los emisores de marcos, estándares o guías (como el COSO³¹) deberían involucrar a más partes interesadas internacionales para que participen y proporcionen sus puntos de vista y opiniones. Los entes nacionales e internacionales emisores de normas y las asociaciones profesionales deberían trabajar de la mano para compilar las mejores prácticas de gestión de riesgo y control interno y desarrollar normas y directrices armonizadas. Deberían incluir a representantes de la industria al igual que demás partes interesadas, a fin de contar con un mejor entendimiento de los procesos de gestión de riesgo y control interno y los impactos desde una perspectiva de implementación.

Los reguladores nacionales e internacionales deben colaborar para alcanzar una visión común sobre la regulación y la supervisión; deberían igualmente tener en cuenta directrices internacionales reconocidas en el momento de introducir nuevas regulaciones (locales).

Los encuestados consideran igualmente que a nivel académico sería útil enfocarse más en la integración y el alineamiento internacional de las di-

³¹ Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión Treadway.

rectrices de gestión de riesgo y control interno, dado que los recién egresados deben estar preparados para entender e implementar dichas directrices.

Conclusión general de la pregunta 4.6:

Para aumentar la participación de las partes interesadas internacionales y mejorar el debido proceso internacional a fin de lograr mayor alineamiento internacional de las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno (a) las asociaciones profesionales podrían estimular el debate entre sus miembros y los demás, (b) los emisores de directrices podrían acercarse a las diferentes comunidades de partes interesadas a fin de obtener sus opiniones, y (c) los reguladores podrían trabajar de la mano para alcanzar una visión común sobre la regulación y la supervisión.

Para terminar, los encuestados proporcionaron los siguientes comentarios adicionales, recomendaciones o explicaciones que consideran ayudarán a la IFAC y demás partes interesadas a aumentar el alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y control interno:

Según los encuestados, el pensamiento basado en la gestión de riesgo y el control interno es ahora más integrado; sin embargo, las herramientas que permiten lograr un sistema realmente integrado no existen. Una mayor integración y alineación internacional representaría un proyecto ambicioso y difícil, pero las ventajas serían grandes. Ya que el mundo se está dirigiendo hacia una serie común de principios contables, sería una gran ventaja compartir un marco global de gestión de riesgo y control interno.

El factor más importante es contar con directrices claras y sencillas que puedan ser entendidas, adoptadas e implementadas ampliamente. Un encuestado declaró: “Debemos evitar documentos de 300 páginas o más, que casi siempre terminan en la biblioteca. Es necesario poder pegar las directrices en la pared de la oficina y leerlas, entenderlas y referirse a ellas en cualquier momento.” Otro encuestado señaló: “el camino apenas inicia; aún falta mucho por recorrer”.

5. Conclusiones y Próximos Pasos

Resumen de las conclusiones

Los más de 600 encuestados alrededor del mundo proporcionaron puntos importantes de aprendizaje y recomendaciones útiles para lograr mayores mejoras en los sistemas de gestión de riesgo y control interno, los marcos, estándares y/o guías. Las principales conclusiones fueron las siguientes:

Sistemas de gestión de riesgo y control interno

- ✍ La mayor parte de las organizaciones a las cuales están asociados los encuestados cuentan con un sistema de gestión de riesgo y/o control interno, generalmente requerido por los reguladores, las bolsas de valores, etc.
- ✍ Los sistemas de gestión de riesgo y control interno usualmente representan dos sistemas separados. Sin embargo, una gran mayoría de los encuestados considera que deberían estar más integrados.
- ✍ En comparación con dos años atrás, la atención dirigida a la gestión de riesgo y control interno ha aumentado, incluyendo la atención prestada a la integración potencial de los sistemas de gestión de riesgo y control interno.
- ✍ Existe una diferencia clara entre la responsabilidad en la gestión de riesgo de una organización y aquella en control interno: en gestión de riesgo, la asume generalmente un oficial de riesgo o un gerente (lineal); en el control interno, la asume frecuentemente el personal financiero, contable o de auditoría interna.
- ✍ Los encuestados se encuentran razonablemente satisfechos con sus sistemas de gestión de riesgo, de control interno o, si aplica, con sus sistemas integrados de gestión de riesgo y control interno. Sin embargo, un grupo relativamente grande se encuentra (a) ni satisfecho ni insatisfecho con, o (b) insatisfecho con los sistemas de gestión de riesgo y control interno de su organización.
- ✍ Es necesario crear una mayor concienciación de las ventajas de los sistemas de gestión de riesgo y control interno; igualmente, dichos sistemas deberían estar más integrados en la gestión corporativa, la estrategia y las operaciones de la organización, cubriendo los procesos más importantes.

Directrices de gestión de riesgo y control interno

- ✎ Todos los tipos de organizaciones y de diferentes países generalmente usan tanto directrices oficiales de gestión de riesgo como de control interno.
- ✎ Las directrices de gestión de riesgo y control interno se publican generalmente por separado. Sin embargo, una gran mayoría de los encuestados considera que dichas directrices deberían estar más integradas.
- ✎ En comparación con dos años atrás, la atención prestada a las directrices de gestión de riesgo y control interno - al igual que a su integración - ha aumentado considerablemente, debido particularmente a la crisis financiera mundial.
- ✎ En general, los encuestados se encuentran razonablemente satisfechos con las directrices actuales de gestión de riesgo y control interno en su país, aunque se muestren algo menos satisfechos con su integración.
- ✎ Una gran mayoría de los encuestados considera que sería útil contar con directrices adicionales, especialmente sobre la integración de gestión de riesgo y control interno.

Alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y control interno

- ✎ Aproximadamente la mitad de los encuestados indicó que sus directrices nacionales de gestión de riesgo y/o control interno están alineadas con las directrices extranjeras. Cerca de una cuarta parte de los encuestados indicó que no existía alineamiento algún, y otra cuarta parte que su país había adoptado directrices extranjeras.
- ✎ En promedio, los encuestados se encuentran satisfechos con el nivel actual de alineamiento de sus directrices nacionales de gestión de riesgo y control interno con directrices extranjeras. Sin embargo, un grupo considerable se encuentra (a) ni satisfecho ni insatisfecho con, o (b) insatisfechos con dicho alineamiento.
- ✎ Una gran mayoría de los encuestados considera que un mayor alineamiento global o internacional entre las directrices de gestión de riesgo y control interno sería útil, dado que unas directrices consistentes de gestión de riesgo y control interno (a) ofrecerían un campo de acción más equilibrado, y (b) facilitarían las negociaciones en varios países.

- ✎ Las diferentes partes interesadas deberían impulsar mucho más el alineamiento internacional de las directrices de gestión de riesgo y control interno y la colaboración entre los diferentes emisores de directrices. Igualmente, es importante motivar a los reguladores relevantes a acceder a un marco integrado y a una serie de principios básicos comunes.
- ✎ Una gran mayoría de los encuestados considera que una mayor participación de las partes interesadas internacionales y/o un debido proceso internacional mejorado, son aspectos importantes para llegar a un mayor alineamiento internacional entre las diferentes directrices de gestión de riesgo y/o control interno.

Próximos Pasos

Según los encuestados, los organismos de definición de normas nacionales e internacionales y los reguladores relevantes deben trabajar de la mano y colaborar para (a) determinar las principales similitudes y diferencias entre las directrices, (b) compilar las prácticas más esenciales en gestión de riesgo y control interno, y (c) considerar las ventajas de una mayor integración y alineamiento internacional de las regulaciones y directrices en las áreas de gestión corporativa, gestión de riesgo y control interno. Deberían incluir a representantes de la industria, al igual que otras partes interesadas, a fin de contar con un mejor entendimiento de los procesos de gestión de riesgo y control interno y de los impactos desde la perspectiva de implementación.

Los encuestados desearían ver que estas discusiones resultan en la definición de un marco internacional integrado que combine los principios generales o puntos en común relacionados con la gestión de riesgo y el control interno. Para un mayor alineamiento internacional, las directrices nacionales actuales podrían ser expandidas o modificadas - con concesiones para circunstancias nacionales específicas- a fin de cumplir con los principios de un marco internacional.

Un mayor alineamiento internacional es una meta ambiciosa y retadora; sin embargo, las posibles ventajas son grandes. Depende de todos los responsables de los desarrollos, la implementación, el uso y la aplicación de los requerimientos y directrices de gestión de riesgo y control interno,

trabajar juntos para generar un marco internacional reconocido y aceptado globalmente que sea relevante para todos. La IFAC espera poder contribuir en este esfuerzo en común.

La IFAC agradece sus comentarios; por favor envíe sus ideas y sugerencias para demás actividades en esta área a VicentTophoff@ifac.org.

Apéndice A: Desglose de los resultados de la Encuesta

El análisis de los resultados de la encuesta se realizó desde las cinco perspectivas siguientes:

1. Análisis de los resultados **completos**, basado en todas las 586 respuestas útiles. Por favor tener en cuenta que no se requirió a los encuestados responder a cada pregunta; por ende, el número de respuestas por pregunta varía.
2. Análisis desde una **perspectiva de país/jurisdicción** (ver pregunta 1.2 en el análisis detallado de los resultados de la encuesta [ver enlace abajo] para una visión general de todos los 80 países/jurisdicciones de los cuales se recibieron respuestas). Los países/jurisdicciones con el mayor nivel de respuesta (>2.50%) han sido incluidos individualmente en el análisis. Estos países fueron (por orden de número de respuestas):
 - a. Estados Unidos (108 respuestas)
 - b. Australia (86 respuestas)
 - c. Países Bajos (34 respuestas)
 - d. Reino Unido (31 respuestas)
 - e. India (29 respuestas)
 - f. Canadá (25 respuestas)

- g. Hong Kong (18 respuestas)
- h. Encuestados con una perspectiva internacional (17 respuestas)
- i. Sudáfrica (16 respuestas)

3. Análisis desde una **perspectiva organizacional**:

- a. Organización de servicios financieros (cotizada o no cotizada)
- b. Compañía cotizada que no proporciona servicios financieros
- c. Compañía no cotizada que no proporciona servicios financieros
- d. Organización del sector público / gobierno
- e. Organización sin ánimo de lucro
- f. Otro (no fue analizado como un grupo específico)

4. Análisis basado en el **tamaño** de la organización del encuestado:

- a. Micro (<10 empleados) (Micro)
- b. Pequeña o mediana (10-250 empleados) (Pequeña)
- c. Grande (>250 empleados) (Grande)
- d. Muy grande (multinacional) (Mult.)

5. Análisis basado en la **orientación geográfica** de la organización del encuestado:

- a. Orientación local (local)
- b. Orientación nacional (nacional)
- c. Orientación internacional (intern.)

Por favor referirse a este enlace para acceder al análisis detallado de los resultados de la encuesta.

Fuente: IFAC, traducción propia incp

Direccionamiento estratégico del proceso de convergencia de las normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información con estándares internacionales

El Consejo Técnico de la Contaduría Pública emitió el 22 de junio de 2011 un documento que se convierte en el referente de la profesión frente los estándares internacionales, el cual tienen como fundamento la Ley 1314 “*la acción del Estado se dirigirá hacia la convergencia de las normas de contabilidad, de información financiera y de aseguramiento de la información, con están-*

dares internacionales de aceptación mundial, con las mejores prácticas y con la rápida evolución de los negocios”¹ la cual tuvo en cuenta las condiciones que crean la necesidad de desarrollar normas e instrumentos que apoyen las relaciones comerciales, productivas y de inversión como son la globalización de la economía mundial, el acceso a la inversión extranjera y a los mercados internacionales de capitales.

De acuerdo con las estipulaciones de la Ley 1314 respecto del Consejo Técnico de la Contaduría, como autoridad colombiana de normalización técnica

Artículo 1° de la Ley 1314