

GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS Y LA NECESIDAD DE SU REGULACIÓN EN LAS EMPRESAS ARGENTINAS

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AND ITS NEED OF REGULATION IN ARGENTINE COMPANIES

ANA MARÍA ROBLES¹, ARIEL ALEJANDRO CASTAÑEDA², JOSÉ ROBERTO CARRIZO³

RECIBIDO: 26/07/2019 | ACEPTADO: 03/09/2019

RESUMEN

Este artículo es una síntesis de un trabajo de investigación realizado en el marco de convocatoria de la Universidad Blas Pascal (2017-2018) cuyo objetivo surgió como consecuencia de la importancia de considerar como relevante todo aquello vinculado con la gestión de riesgos y su impacto en el gobierno corporativo.

ABSTRACT:

This article is a synthesis of a research work carried out within the framework of the Blas Pascal University (2017-2018), whose objective arose as a consequence of the importance of considering as relevant everything related to risk management and its impact on corporate governance

PALABRAS CLAVE: Riesgo empresarial, Auditoría interna, Gobierno societario.

KEY WORDS: *Enterprise risk, Internal audit, Corporate governance.*

¹ Ana María Robles, Directora de la Carrera Contador Público en la Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina, arobles@ubp.edu.ar

² Ariel Alejandro Castañeda, Docente de la Carrera Contador Público en la Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina, acastanieda@ubp.edu.ar

³ José Roberto Carrizo, Docente de la Carrera Contador Público en la Universidad Blas Pascal, Córdoba, Argentina, jcarrizo@ubp.edu.ar

1. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan distintos tipos de riesgos. Los riesgos afectan la posibilidad de la organización de sobrevivir, competir con éxito para mantener su posición en el mercado, aprovechar las oportunidades del entorno y administrar la incertidumbre asociada a los mismos.

La gestión de riesgos corporativos - ERM (Enterprise Risk Management) permite a la dirección mitigar la incertidumbre inherente a los distintos tipos de riesgos mejorando así la capacidad de generar valor para todos los grupos de interés.

Se maximiza el valor de una empresa cuando se establece una estrategia y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a la consecución de esos objetivos.

Se reconoce internacionalmente que la inobservancia de sanos principios de gestión de riesgos afecta negativamente el buen gobierno corporativo lo que puede provocar enormes perjuicios, no solo a la entidad que los vulnera y a la comunidad de negocios, sino también al público en general.

De acuerdo a la normativa vigente al momento de la realización del trabajo de investigación, la Comisión Nacional de Valores (CNV) obliga a las compañías que cotizan en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario, en este punto el Directorio debe informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos y la actualización de las mismas (Resolución General 606/2012).

En este trabajo se analizó el alcance y relevancia de dicha reglamentación, y se propuso un modelo para relevar las políticas de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial para todo tipo de empresas.

A) Análisis de marco teórico sobre qué son los riesgos corporativos, cómo deben gestionarse, que implica un buen gobierno corporativo y el marco regulatorio existente.

1. Riesgos Corporativos

Cualquier actividad humana, las empresariales entre ellas, están sometidas siempre a riesgos, entendiendo estos como aquellas circunstancias que pueden impedir la consecución de objetivos establecidos.

Todas las empresas están sometidas a los efectos de diversos eventos, tales como inflación, cambios en el nivel de actividad económica, aumento de la competencia, agentes meteorológicos y ambientales, entre otros, los cuales, algunas veces pueden tener repercusiones positivas, "oportunidades" y otras veces efectos negativos, "riesgos". Estas amenazas normalmente resultan inevitables, pues no dependen, en muchas ocasiones, de la voluntad de la empresa. Pero, siendo totalmente cierto que estos hechos pueden resultar inevitables, esto no conduce necesariamente a la conclusión de que también lo serán sus efectos, pues eso dependerá de cómo se haya decidido gestionarlos.

2. Gestión de Riesgos Corporativos

La identificación de las posibles amenazas es básica para una adecuada gestión de las mismas, debiendo analizar con sumo cuidado cuáles son estas, pero intentando no desagregar en exceso, puesto que trabajar con un modelo de riesgos excesivamente pormenorizado puede complicar su gestión. Es necesario mencionar que los modelos de gestión de riesgos tipo ERM también consideran las oportunidades, es decir aquellas circunstancias que pueden afectar favorablemente al logro de los objetivos.

Según el Informe COSO II o Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Empresariales, el *Committee of Sponsoring Organizations* describe a la administración de los riesgos corporativos como:

"Un proceso efectuado por el directorio, la administración y las personas de la organización; aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización".

En función de ello y de su implementación en la actualidad, existen una serie de premisas, circunstancias o aspectos que son de aplicación generalizada en la administración de los riesgos, y son los que determinarán, en gran medida, la forma de actuar, como ser:

- La principal es que todas las entidades, con o sin fines de lucro, existen para “crear valor a sus grupos de interés”.
- Todas ellas enfrentan incertidumbres.
- Las incertidumbres provienen de fuentes internas y externas, y estas se pueden presentar como un riesgo o una oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor, respectivamente.
- La gestión de riesgos corporativos permite manejar esas incertidumbres, su riesgo u oportunidad asociada y, en consecuencia, incrementar la capacidad de crear valor.

La INCERTIDUMBRE equivale a DUDA o INSEGURIDAD. El problema es saber cuánto incertidumbre se está dispuesto a aceptar?

Los modelos de gestión de riesgos empresariales manejan conceptos como ser:

- **Riesgo inherente:** El que existe en ausencia de acciones para alterar o reducir su probabilidad de ocurrencia o impacto.
- **Apetito al riesgo:** Cuantía que se está dispuesto a asumir para realizar la misión, al ser compatible con los objetivos.
- **Riesgo residual:** Remanente después que se hayan llevado a cabo las acciones para modificar la probabilidad y/o el impacto de un riesgo.
- **Tolerancia al riesgo:** El margen asumido como válido entre el Riesgo Residual y el Apetito al Riesgo.
- **Controles:** Medidas adoptadas para mitigar el impacto y/o reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.
- **Mapa de riesgos:** Representación cartesiana de la importancia de los riesgos.

La Gestión de Riesgos se debe entender como la actividad empresarial y humana, que permite convivir con las amenazas que puedan afectar a los objetivos establecidos, impidiendo que estas se materialicen, o de

hacerlo se minimicen los impactos que puedan producir. Por ello,

La gestión de riesgos consiste en la identificación, evaluación y control de los acontecimientos que, potencialmente, pueden poner en peligro los objetivos y metas.

La cuantificación de los riesgos, de acuerdo con lo establecido por COSO depende de sus dos atributos clásicos: el **impacto** y la **probabilidad de ocurrencia**. Sin embargo, actualmente se están incorporando algunas nuevas opiniones o teorías que incluyen otras variables adicionales para poder valorarlos adecuadamente, entre ellas la velocidad de ocurrencia y la vulnerabilidad.

Los **Mapas de Riesgos** o **Matrices de Riesgos** sirven para poder tener una imagen de las amenazas que afecten a la organización, de su importancia, y de lo cerca o alejados que estén de la situación deseada.

Para poder situar adecuadamente los diferentes riesgos en el correspondiente mapa o matriz, se hace imprescindible la cuantificación o evaluación de los dos atributos, su impacto y su probabilidad de ocurrencia. En ese sentido, se enuncian posibles variables a considerar: (*Ver Tabla 1 y Tabla 2*)

3. Gobierno Corporativo y Marco Regulatorio existente

El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.

Se centran en tres elementos claves:

- **Dirección:** decisiones estratégicas de largo plazo, decisiones de inversiones de largo plazo, fusiones y adquisiciones, planificación de la sucesión y designación de ejecutivos claves.
- **Control:** acciones necesarias para supervisar el desempeño de la alta gerencia y hacer el seguimiento de la implementación de las decisiones estratégicas.

• *Relaciones:* entre los principales órganos del gobierno de la compañía o institución, accionistas, socios, directores y ejecutivos. Un elemento clave es la clara

definición del papel, los deberes, los derechos y las expectativas de cada uno de estos órganos de gobierno.

Tabla 1: **Probabilidad de ocurrencia**

| Categoría | Valor | Descripción |
|----------------|-------|--|
| Casi certeza | 5 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente. (90% a 100%) |
| Probable | 4 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente. |
| Moderado | 3 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente. |
| Improbable | 2 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente. |
| Muy improbable | 1 | Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baya, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente. |

Tabla 2: **Impacto**

| Categoría | Valor | Descripción |
|-----------------|-------|---|
| Catastróficas | 5 | Riesgo cuya materialización influye gravemente en el desarrollo del proceso y en el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo finalmente que éste se desarrolle. |
| Mayores | 4 | Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma normal. |
| Moderadas | 3 | Riesgo cuya materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle en forma adecuada. |
| Menores | 2 | Riesgo que causa un daño menos en el desarrollo del proceso y que no afecta mayormente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. |
| Insignificantes | 1 | Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afecta el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. |

Estos aspectos deben ser tenidos en consideración al momento de determinar el tipo de controles que se deben aplicar en cada caso.

El gobierno corporativo hace referencia al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de las organizaciones. No hay un modelo único que se adapte a todos los casos, cada organización debe darle forma a su órgano de gobierno, basado en el marco regulatorio de cada país y su estructura de capital.

De acuerdo a diversos estudios, se conoce que la aplicación de medidas de gobierno corporativo en países emergentes y con menor protección legal generan más valor a las empresas (Black, De Carvalho y Gorga, 2010; Chong y López de Silanes, 2007). En este sentido, profundizar el estudio de la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo en países como Argentina reviste gran importancia, en vista de que las mismas tienen mayor impacto en países donde la protección legal es menor (Garay y González, 2008; Garay et al., 2013) y donde los mercados financieros tienen menor desarrollo.

En Argentina, si bien hubo intentos de lograr la adopción y seguimiento de buenas prácticas de gobierno corporativo, como el Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina, promovido en 2004 por el Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones -IAGO- (Chisari y Ferro, 2012), recién en el año 2007 la Comisión Nacional de Valores (CNV) aprobó la Resolución General N° 516, por la cual fijó los contenidos mínimos del Código de Gobierno Societario (CGS) que debían presentar las sociedades autorizadas para ofertar públicamente las acciones representativas de su capital social. La misma abarcaba seis aspectos respecto del ámbito de aplicación del Código, del Directorio en General, de la Independencia de los Directores, de la Relación con los Accionistas y de la Relación con la Comunidad (CNV, 2007). En el año 2012, la CNV emitió la Resolución N° 606, que modificó la anterior y continuó exigiendo la presentación obligatoria del Código de Gobierno Societario anexo en los estados financieros de las empresas, conjuntamente con la autoevaluación del gobierno

corporativo de la empresa emisora, informando si cumple las recomendaciones propuestas por la CNV y, en caso contrario, explicando las razones por las que no las sigue.

Esta resolución define al gobierno societario como “la forma que una empresa es administrada y regulada” y considera las buenas prácticas de gobierno societario como aquellas que “mitigan el acaecimiento de situaciones de conflictos de interés y constituyen elemento de consulta para potenciales inversores” (CNV, 2012: p. 1).

Asimismo, esta normativa incluye nueve principios, que se enuncian a continuación:

- Principio I. Transparentar la relación entre la emisora, el grupo económico que encabeza y/o integra y sus partes relacionadas.
- Principio II. Sentar las bases para una sólida administración y supervisión de la emisora.
- Principio III. Avalar una efectiva política de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial
- Principio IV. Salvaguardar la integridad de la información financiera con auditorías independientes.
- Principio V. Respetar los derechos de los accionistas.
- Principio VI. Mantener un vínculo directo y responsable con la comunidad
- Principio VII. Remunerar de forma justa y responsable
- Principio VIII. Fomentar la ética empresarial
- Principio IX: Profundizar el alcance del Código.

En función de los mismos, y teniendo en cuenta el objetivo del presente trabajo, se enfatiza el contenido de los siguientes Principios vinculados al riesgo empresarial:

PRINCIPIO II.

Recomendación II.1 Garantizar que el órgano de administración asuma la administración y supervisión de la Emisora y su orientación estratégica.

Responder sí:

II.1.1: El órgano de administración aprueba

II.1.1.8 Las políticas de gestión integral de riesgos y de control interno y de prevención de fraudes.

PRINCIPIO III.

Recomendación III: El Órgano de Administración debe contar con una política de gestión integral del riesgo empresarial y monitorear su adecuada implementación.

Responder sí:

III.1: La Emisora cuenta con políticas de gestión integral de riesgos empresariales (de cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, financieros, de reporte contable, de leyes y regulaciones, otros). Hacer una descripción de los aspectos más relevantes de las mismas.

III.2: Existe un Comité de Gestión de Riesgos en el seno del Órgano de Administración o de la Gerencia General. Informar sobre la existencia de manuales de procedimientos y detallar los principales factores de riesgos que son específicos para la Emisora o su actividad y las acciones de mitigación implementadas. De no contar con dicho Comité, corresponderá describir el papel de supervisión desempeñado por el Comité de Auditoría en referencia a la gestión de riesgos.

Asimismo, especificar el grado de interacción entre el Órgano de la Administración o de sus Comités con la Gerencia General de la Emisora en material de gestión integral de riesgos empresariales.

III.3: Hay una función independiente dentro de la Gerencia General de la Emisora que implementa las políticas de gestión integral de riesgos (función de Oficial de Gestión de Riesgo o equivalente). Especificar.

III.4: Las políticas de gestión integral de riesgos son actualizadas permanentemente conforme a las recomendaciones y metodologías reconocidas en la materia. Indicar cuáles (*Enterprise Risk Management*, de acuerdo con el marco conceptual de COSO - *Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission* -, *ISO 31000*, norma *IRAM 17551*, sección 404 de la *Sarbanes-Oxley Act*, otras).

III.5: El Órgano de Administración comunica so-

bre los resultados de la supervisión de la gestión de riesgos realizada conjuntamente con la Gerencia General en los estados financieros y en la Memoria anual. Especificar los principales puntos de las exposiciones realizadas.

PRINCIPIO IV.

Recomendación IV: Garantizar la independencia y transparencia de las funciones que le son encomendadas al Comité de Auditoría y al auditor externo.

Responder sí:

IV. 2 Existe una función de auditoría interna que reporta al Comité de Auditoría o al presidente del órgano de administración y que es responsable de la evaluación del sistema de control interno.

Indicar se el Comité de Auditoría o el órgano de administración hace una evaluación anual sobre el desempeño del área de auditoría interna y el grado de independencia de su labor profesional (función independiente del área operativa y de los accionistas de control).

Especificar si la auditoría interna se realiza de acuerdo con las normas internacionales de auditoría interna.

A principio del año 2018 el Gobierno lanzó los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Mayoría Accionaria del Estado. Se trata de un conjunto de buenas prácticas de gobernanza y gestión de aquellas corporaciones en las que el Estado es accionista. El ingreso como miembro a esta organización implica ventajas en términos de la posibilidad de acceder a diversos beneficios que nuestro país puede obtener a partir de este hecho. En primer lugar, puede mencionarse el prestigio que implica la membresía en esta entidad, reconocida por la promoción de las buenas prácticas en políticas públicas, la defensa de los regímenes democráticos y los derechos humanos. Además, este acercamiento al mundo y a la gobernanza global permite progresar en acuerdos que posibiliten la expansión de los mercados. Otro de los aspectos importantes tiene que ver con la participación en las decisiones respecto a las políticas de orden global. La interacción constante con los gobiernos de las econo-

mías más importantes del mundo y el intercambio de experiencias es uno de los beneficios que se pueden destacar ya que permite buscar soluciones a los problemas locales a partir de datos de los países que muestran los mejores desempeños.

B) Analizar la importancia de la vinculación entre la auditoría interna, el gobierno corporativo y la gestión de los riesgos corporativos.

La función de auditoría interna tiene como responsabilidad prevenir situaciones que atenten contra la consecución de los objetivos de la dirección y anticiparse a eventos que impacten contra la eficacia de los procesos de riesgo, control y gobierno. Un punto clave en esta función es definir qué factores, tanto internos como externos, pueden atentar contra estos objetivos. Para lo cual, la auditoría debe elaborar planes basados en riesgos con el propósito de definir, prioridades en las actividades a desarrollar, a fin de mitigar los riesgos relacionados a esos factores, tanto internos como externos.

Se considera que el plan anual de una empresa basado en riesgos, implica que:

- La Auditoría Interna debe identificar áreas de alto riesgo inherente, alto riesgo residual y los sistemas de control claves en los que se sustenta la Organización.
- Si se identifican áreas de riesgo residuales inaceptables, el Director de Auditoría Interna debe notificarlo.
- Auditoría Interna analizará la adecuación y eficacia de los sistemas de control y ofrecerá seguridad razonable de que los controles funcionan y que los riesgos son gestionados de manera efectiva.

Asimismo, es conveniente que Auditoría Interna evalúe la adecuación de los procesos de Gestión de Riesgos, es decir si la forma en que la empresa se pronuncia en lo que se refiere al modelo de gestión/administración de los riesgos empresariales es el adecuado, o lo está enfocando equivocadamente, aconsejando, a partir de allí, los cambios que sean pertinentes, puesto que:

- Los objetivos de la organización han de

estar alineados con la misión de la empresa.

- Los riesgos significativos deben ser identificados y evaluados.
- Se han de seleccionar respuestas apropiadas a los riesgos de forma que estén en un entorno de aceptación.
- Se debe obtener oportuna información significativa sobre los riesgos críticos. Una adecuada planificación del trabajo que se estime pertinente debe ser desarrollado por la Unidad de Auditoría Interna, lo cual conlleva una serie de importantes ventajas, entre las que se podrían destacar:
 - Facilitar la identificación y ordenamiento de las actividades de auditoría, con las cuales conseguir los objetivos esperados.
 - Focalizar las actuaciones en la identificación y evaluación de lo importante.
 - Contribuir a la racionalización de los recursos humanos, técnicos y financieros.
 - Guiar la obtención de evidencias de auditorías adecuadas y suficientes para respaldar el contenido de los informes.
 - Justificar la labor del auditor frente a cuestionamientos externos.

Asimismo, entre las expectativas respecto a la actividad que se espera desarrollen las Unidades de Auditoría Interna, se encuentra la de proveer aseguramiento independiente sobre la gestión de riesgos, que es exactamente el rol que debe corresponder, una vez que el proceso de gestión de riesgos esté ya funcionando en la organización.

C) Evaluar el ámbito de aplicación de la gestión de riesgos corporativos y su regulación de acuerdo al tipo de empresa.

Esta evaluación se realizó sobre un total de 65 organizaciones emisoras sobre las cuales se evaluó el cumplimiento de algunos de los Principios que dicta el Código de Gobierno Societario (CGS) según la Resolución General de la CNV N° 606/2012.

La información recogida sobre la cual se trabajó, proviene de información pública disponible en la página web de la CNV de empresas que cotizan, respecto a la divulgación de información sobre gobierno corporativo.

En una primera instancia, se evaluó el cumplimiento del CGS por parte de las empresas, a la luz de la normativa de la CNV. (Figura 1) De dicha evaluación, se expone un resumen

de los resultados obtenidos para cada uno de los principios del CGS evaluado y las principales inconsistencias detectadas (Tabla 3).

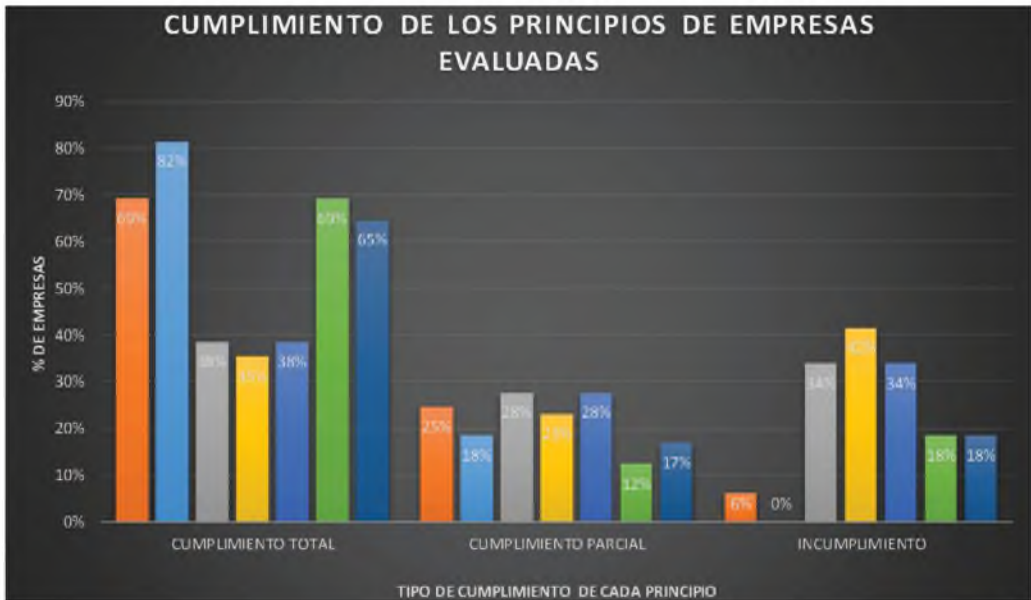


Figura 1: Resumen total del estudio de campo realizado

Tabla 3: Relevamiento empresas: Informe de Código de Gobierno Societario - CNV 606/2012

| RESUMEN RELEVAMIENTO DE EMPRESAS INFORME DE CODIGO GOBIERNO SOCIETARIO - CNV -606/2012 | | CUMPLIMIENTO | | | |
|---|---|--------------|---------|----------------|-------|
| EMPRESAS RELEVADAS | 65 | TOTAL | PARCIAL | INCUMPLIMIENTO | TOTAL |
| PRINCIPIO II. SENTAR LAS BASES PARA UNA SÓLIDA ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA EMISORA | | | | | |
| RECOMENDACIÓN II.1 GARANTIZAR QUE EL ORGANO DE ADMINISTRACION ASUMA LA ADMINISTRACION Y SUPERVISION DE LA EMISORA Y SU ORIENTACION ESTRATEGICA | | | | | |
| II.1.1. | RESPONDER SI EL ORGANO DE ADMINISTRACION APRUEBA | | | | |
| II.1.1.8. | LAS POLITICAS DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS Y DE CONTROL INTERNO Y DE PREVENCIÓN DE FRAUDES | 69% | 25% | 6% | 100% |
| PRINCIPIO III. AVALAR UNA EFECTIVA POLÍTICA DE IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL | | | | | |
| RECOMENDACIÓN III EL ORGANO DE ADMINISTRACION DEBE CONTAR CON UNA POLITICA DE GESTION INTEGRAL DEL RIESGO EMPRESARIAL Y MONITORA SU ADECUADA IMPLEMENTACION | | | | | |
| III.1. | LA EMISORA CUENTA CON POLITICAS DE GESTION INTEGRAL DE RIESGOS EMPRESARIALES. DESCRIBIR LOS ASPECTOS MAS RELEVANTES | 82% | 18%0 | 1% | 00% |
| III.2. | EXISTE UN COMITÉ DE GESTION DE RIESGOS EN EL SENO DEL ORGANO DE ADMINISTRACION O DE LA GERENCIA GENERAL. INFORMAR SOBRE LA EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y DETALLAR LOS PRINCIPALES FACTORES DE RIESGOS QUE SON ESPECIFICOS PARA SU ACTIVIDAD Y LAS ACCIONES DE MITIGACION IMPLEMENTADAS. DE NO CONTAR CON DICHO COMITE,DESCRIBIR EL PAPEL DE SUPERVISION DESEMPEÑADO POR EL COMITE DE AUDITORIA | 38% | 28%3 | 4% | 100% |

| | | | | | |
|--------|--|-----|------------------|------------------|------|
| III.3. | HAY UNA FUNCION INDEPENDIENTE DENTRO DE LA GERENCIA GENERAL QUE IMPLEMENTA LA POLITICA DE GESTION INTEGRAL DE RIESGO. ESPECIFICAR | 35% | 23% | 42% ¹ | 00% |
| III.4. | LAS POLITICAS DE GESTION INTEGRAL DE RIESGO SON ACTUALIZADAS PERMANENTEMENTE CONFORME A LAS RECOMENDACIONES METODOLOGICAS RECONOCIDAS EN LA MATERIA. INDICAR CUALES. ENTERPRISE RISK - MANAGEMENT - ACUERDO COSO - ISO 31000 - IRAM 17551 - SOX - OTRAS | 38% | 28% | 34% | 100% |
| III.5. | EL ORGANO DE ADMINISTRACION COMUNICA SOBRE LOS RESULTADOS DE LA SUPERVISION DE LA GESTION DE RIESGO REALIZADA CONJUNTAMENTE CON LA GERENCIA GENERAL EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EN LA MEMORIA ANUAL. ESPECIFICAR LOS PRINCIPALES PUNTOS DE LAS EXPOSICIONES REALIZADAS. | 69% | 12% ¹ | 8% | 100% |

PRINCIPIO IV. SALVAGUARDAR LA INTEGRIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA CON AUDITORIAS INDEPENDIENTES

RECOMENDACIÓN IV EL MARCO PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO DEBE GARANTIZAR LA INDEPENDENCIA Y TRANSPARENCIA DE LAS FUNCIONES QUE LE SON ENCOMENDADAS AL COMITÉ DE AUDITORIA Y AL AUDITOR EXTERNO

| | | | | | |
|-------|--|-----|------------------|----|------|
| IV.2. | EXISTE UNA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA QUE REPORTA AL COMITÉ DE AUDITORIA O AL PRESIDENTE DEL ORGANO DE ADMINISTRACION Y QUE ES RESPONSABLE DE LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, INDICAR SI EL COMITÉ DE AUDITORIA O EL ORGANO DE ADMINISTRACION HACE UNA EVALUACION ANUAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL AREA DE AUDITORIA INTERNA Y DEL GRADO DE INDEPENDENCIA DE SU LABOR PROFESIONAL (FUNCION INDEPENDIENTE DEL AREA OPERATIVA Y DE LOS ACCIONISTAS DE CONTROL) ESPECIFICAR SI LA AUDITORIA INTERNA SE REALIZA DE ACUERDO CON LAS NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA INTERNA | 65% | 17% ¹ | 8% | 100% |
|-------|--|-----|------------------|----|------|

D) Definir un Modelo general de gestión de riesgos corporativos.

Dado que el objetivo de un buen Gobierno Societario es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios y considerando que la valoración de Riesgos genera más valor a las empresas, la aplicación de buenas prácticas de gobierno societario es relevante.

Asimismo, considerando que la Resolución N° 606/2012 de CNV exige la presentación obligatoria del Código de Gobierno Societario y entendiendo que los Principios relacio-

nados con la gestión de riesgos corporativos se describen en esta en términos generales y en consecuencia no apuntan a relevar con mayor grado de detalle las distintas dimensiones posibles comprendidas en la gestión de riesgo, a continuación se presenta un Modelo General de Gestión de Riesgos Corporativos con el fin de brindar una herramienta para que las organizaciones, de cualquier tamaño, puedan analizar acabadamente su propia valoración de riesgos.

Se presenta a continuación un modelo a modo de sugerencia (Tabla 4) para completar el Principio III contenido en la Resolución N° 606/2012 de CNV, para las empresas allí comprendidas y para las empresas no alcan-

Tabla 4: Este es el formato donde las Organizaciones podrán volcar su grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos y puntos de relevamiento

| Principio y Recomendación | | | | | | |
|---------------------------|------------|-----------------------|-------------|-----------------------|---------|-----------|
| Objetivos | | Puntos derelevamiento | | Grado de cumplimiento | | |
| General | Específico | Nº | Descripción | Total | Parcial | No aplica |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

zadas por dicha resolución, deberían cumplimentar solo los objetivos señalados con un asterisco (*)

Este modelo general contiene una serie de recomendaciones desagregadas en objetivos y puntos de relevamiento, que con su mayor grado de especificidad se convierta en un instrumento útil a fin de *Avalar una Efectiva Política de Identificación, Medición, Administración y Divulgación del Riesgo Empresarial*.

PRINCIPIO III. AVALAR UNA EFECTIVA POLÍTICA DE IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL

Para que haya una correcta implementación del Principio III, es indispensable que la organización favorezca un ambiente de control adecuado

La Organización posibilita una cultura que favorece la detección y mitigación de riesgos que atenten contra la consecución de los objetivos organizacionales.

- **Objetivo 1:** La Organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos

1.1 La organización tiene establecidos estándares de conducta, como Códigos de Ética o similares. (*)

1.2 Se evalúa la conformidad a las normas de conducta.

1.3 Se abordan y toman decisiones sobre desviaciones de los estándares de conducta, y valores éticos.

- **Objetivo 2:** Las autoridades máximas de la Organización demuestran independencia de la administración o gerencia y ejercen la responsabilidad de supervisión y performance de los controles internos.

2.1 Están correctamente establecidas las responsabilidades de supervisión de manera independiente, por parte de las autoridades máximas de la Organización. (*)

2.2 Operan de manera independiente todas las autoridades máximas.

2.3 Se ejerce una supervisión adecuada sobre el sistema de control interno. (*)

- **Objetivo 3:** La organización demuestra compromiso con la competencia y reten-

ción de sus empleados.

3.1 La Organización posee políticas definidas de contrataciones y prácticas o desempeño. (*)

3.2 Son respetadas por todo el personal dichas políticas. (*)

3.3 Se evalúa el desempeño y corrigen las deficiencias. (*)

- **Objetivo 4:** La organización otorga autoridad a individuos responsables de control interno en la búsqueda de objetivos.

4.1 Se establecen mecanismos para el cumplimiento de la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. (*)

4.2 Se evalúa el desempeño y se otorgan sistemas de premios o medidas disciplinarias según corresponda. (*)

Recomendación III: El Órgano de Administración debe contar con una política de gestión integral del riesgo empresarial y monitorear su adecuada implementación.

Responder si:

III.1: La Emisora cuenta con políticas de gestión integral de riesgos empresariales (de cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, financieros, de reporte contable, de leyes y regulaciones, otros). Hacer una descripción de los aspectos más relevantes de las mismas.

- **Objetivo 1.** La organización debe especificar objetivos adecuados para permitir la identificación y evaluación de riesgos.

Objetivos Operativos

1.1 La administración establece objetivos operativos consistentes con el plan estratégico. (*)

1.2 La administración considera y evalúa los riesgos operativos y financieros derivados de factores internos y externos. (*)

Objetivos de Reporte Financiero Externo

1.3 La administración establece y documenta controles internos de la información financiera.

1.4 La empresa cumple con las normas contables aplicables. (*)

1.5 Los estados contables o financieros están auditados de acuerdo a la normativa aplicable. (*)

1.6 Cumple suficientemente con los estándares y marcos externos establecidos y aplicables (por ejemplo, Ley General de Sociedades, Inspección General de Justicia, Resoluciones de CNV, etc.) (*)

Objetivos de reporte interno

1.7 Poseen un proceso de identificación y evaluación de riesgos significativos para cada objetivo específico y global de la compañía. (*)

1.8 Existen mecanismos de comunicación y discusión sobre riesgos potenciales provenientes de fuentes internas (Como ser competitividad, financiación, nuevas tecnologías, pérdida del personal clave) (*)

Objetivos de cumplimiento

1.9 El departamento legal y la alta gerencia evalúan y consideran el impacto de regulaciones, actuales y futuras, para su debido cumplimiento. (*)

1.10 La administración establece niveles aceptables de variaciones relativas al cumplimiento de los objetivos y las evalúa a través de reportes internos. (*)

III.2: Existe un Comité de Gestión de Riesgos en el seno del Órgano de Administración o de la Gerencia General. Informar sobre la existencia de manuales de procedimientos y detallar los principales factores de riesgos que son específicos para la Emisora o su actividad y las acciones de mitigación implementadas. De no contar con dicho Comité, corresponderá describir el papel de supervisión desempeñado por el Comité de Auditoría en referencia a la gestión de riesgos. Asimismo, especificar el grado de interacción entre el Órgano de la Administración o de sus Comités con la Gerencia General de la Emisora en material de gestión integral de riesgos empresariales.

• **Objetivo 1:** La Organización debe conformar un comité de gestión de riesgos en el seno del órgano de administración o de la gerencia general. Informar sobre la existencia de manuales de procedimientos.

1.1 La organización posee un comité de gestión de riesgo. (*)

1.2 La organización cuenta con manuales de procedimientos. (*)

• **Objetivo 2:** La organización debe identificar y analizar los riesgos y evaluar cómo deben ser manejados.

2.1 La administración identifica y evalúa los riesgos asociados a factores internos y externos, incluyendo todas sus unidades de negocios y subsidiarias. (*)

2.2 Se evalúan mecanismos apropiados para la identificación y análisis de riesgos.

2.3 Se analiza la relevancia potencial de los riesgos identificados y la tolerancia de la organización.

2.4 La administración determina la valoración de los riesgos y los clasifica de acuerdo a su impacto. (*)

2.5 Desarrolla Planes de acción y/o programas de mitigación para la gestión de los riesgos identificados. (*)

• **Objetivo 3:** La organización debe evaluar el riesgo de fraude.

3.1 Se evalúan ausencias de controles que posibiliten la comisión de fraudes y escenarios de permeabilidad a incentivos y presiones.

3.2 Poseen auditorías internas que evalúan los controles internos y factores de riesgos asociados con el fraude. (*)

• **Objetivo 4:** La organización debe identificar y analizar los cambios que puedan impactar significativamente en el sistema de control interno.

4.1 El proceso de identificación de riesgos considera cambios en el entorno regulatorio, económico y físico en el que opera la entidad. (*)

4.2 El proceso de identificación de riesgos evalúa impactos potenciales de posibles cambios en el modelo de negocios. (*)

4.3 La organización considera los cambios en la gestión gerencial y su filosofía respecto del sistema de control interno.

III.3: Hay una función independiente dentro de la Gerencia General de la Emisora que implementa las políticas de gestión integral de riesgos (función de Oficial de Gestión de Riesgo o equivalente). Especificar.

• **Objetivo 1:** La Administración o Gerencia establecen estructuras, autoridad y responsabilidades para lograr objetivos.

1.1 Es adecuada la estructura de la entidad para su actividad y tamaño, a los efectos de cumplimentar sus objetivos

1.2 Se establecen líneas de reporte adecuadas, para permitir una buena comunicación y gestión de actividades

1.3 Están correctamente definidas, asignadas y limitadas las autoridades y responsabilidades

• **Objetivo 2:** La organización otorga autoridad a individuos responsables de control interno en la búsqueda de objetivos

2.1 Se establecen mecanismos para el cumplimiento de la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades.

2.2 Se evalúa el desempeño y se otorgan sistemas de premios o medidas disciplinarias según corresponda.

III.4: Las políticas de gestión integral de riesgos son actualizadas permanentemente conforme a las recomendaciones y metodologías reconocidas en la materia. Indicar cuáles (Enterprise Risk Management, de acuerdo con el marco conceptual de COSO - Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission, ISO 31000, norma IRAM 17551, sección 404 de la Sarbanes-Oxley Act, otras).

• **Objetivo 1:** La organización debe mantener actualizadas las políticas de gestión integral de riesgos.

Objetivo Específico: Enterprise Risk Management - ER.

1.1 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.2 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission -COSO.

1.3 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.4 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Norma ISO 31000

1.5 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.6 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Norma IRAM 17551

1.7 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.8 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Sarbanes-Oxley Act Section 404.

1.9 Se verifica la actualización periódicamente. (*)

1.10 Se aplican las actualizaciones recomendadas. (*)

Objetivo Específico: Otras

1.11 Describir cual Norma usa. (*)

1.12 Describir el modelo que aplica. (*)

III.5: El Órgano de Administración comunica sobre los resultados de la supervisión de la gestión de riesgos realizada conjuntamente con la Gerencia General en los estados financieros y en la Memoria anual. Especificar los principales puntos de las exposiciones realizadas.

• **Objetivo 1:** La organización utiliza información relevante como soporte del funcionamiento del control interno

1.1 El plan estratégico global desarrollado por la administración identifica la información generada interna y externamente.

1.2 La información externa es provista por fuentes confiables y/u oficiales. La información interna es proporcionada por cada responsable de área. (*)

1.3 La información se analiza y procesa permitiendo identificar acciones correctivas y de control. (*)

1.4 La información se facilita oportunamente y con el detalle adecuado a los distintos niveles de gestión para permitir un control efectivo. (*)

• **Objetivo 2:** La organización comunica internamente los objetivos de control interno.

2.1 Todas las comunicaciones se realizan formalmente y se canalizan a través de comunicaciones oficiales, ya sean vía co-

re electrónico, memorándum o revista interna. (*)

2.2 La comunicación con el directorio es abierta y puede realizarse mediante los canales de comunicación disponibles. (*)

2.3 Existen líneas de comunicación para denuncias y están disponibles para reportar cualquier irregularidad o falla detectada. (*)

• **Objetivo 3:** La organización comunica externamente los objetivos y responsabilidades del control interno.

3.1 La administración comunica los objetivos y responsabilidades de control trimestralmente con los entes reguladores y grupos de interés. (*)

3.2 Existen métodos de comunicación relevantes, como reportes operativos y/o financieros publicados periódicamente. (*)

• **Objetivo 4:** La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno y las acciones correctivas apropiadas.

4.1 Auditoría interna comunica las deficiencias de control interno identificadas con los responsables de las áreas auditadas. Las recomendaciones son propuestas a los jefes de áreas y estos responden con acciones correctivas y planes de acción para corregir deficiencias. (*)

4.2 Las deficiencias relevantes identificadas son comunicadas oportunamente dentro de los plazos establecidos y discutidas con el comité de auditoría quien revisa las acciones correctivas propuestas.

4.3 Se supervisan las acciones correctivas, sus planes de implementación y los riesgos mitigados. (*)

E) Analizar la necesidad de una reglamentación obligatoria sobre la gestión de riesgo corporativo y proponer su inclusión en la información financiera de todas las empresas.

Tal como fue planteado a lo largo de este trabajo, un buen gobierno societario y la necesidad de gestión y valoración de riesgos para todas las empresas en general es relevante.

La gestión de riesgos corporativos – ERM (Enterprise Risk Management) permite:

- Que la dirección mitigue la incertidumbre inherente a los distintos tipos de riesgos mejorando así la capacidad de generar valor para todos los grupos de interés.

- Maximizar el valor de una empresa cuando se establece una estrategia y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a la consecución de esos objetivos.

A su vez, la inobservancia de sanos principios de gestión de riesgos afecta negativamente el buen gobierno corporativo lo que puede provocar enormes perjuicios, no solo a la entidad que los vulnera y a la comunidad de negocios, sino también al público en general.

Una buena gestión y valoración de riesgos redundan en un mejor gobierno corporativo y en brindar beneficios para las empresas y sus grupos de interés: propietarios, dirección, empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras, estados y otros.

Por todo ello y dado que la normativa actual existente obliga únicamente a las compañías que cotizan en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario y en este sentido, la Administración debe informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos, se considera como relevante todo aquello vinculado con la gestión de riesgos y su impacto en el buen gobierno corporativo y por lo tanto afecta a todas las empresas, independientemente de su tamaño o fuentes de financiamiento, por lo que se sugiere un modelo para relevar las políticas de identificación, medición, administración y divulgación del riesgo empresarial para todas las empresas, incluidas o no, en la normativa actual de CNV. Dicho requerimiento de información debería ser incluido para las empresas alcanzadas por la normativa CNV en el Código de Gobierno Societario, mientras que para el resto podría solicitarse de manera obligatoria como Anexo a la Memoria, de acuerdo a lo establecido en la Ley General de Sociedades.

2. CONCLUSIONES

El presente trabajo plantea la relevancia de un buen gobierno societario y la necesidad de gestión y valoración de riesgos para todas las empresas en general. Ello basado en la necesidad de mitigar la incertidumbre inherente a los distintos tipos de riesgos por parte de la dirección, como también en la necesidad de maximizar el valor de una empresa cuando se establece una estrategia y objetivos para lograr un equilibrio óptimo entre crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a la consecución de esos objetivos.

A su vez, se destaca que la inobservancia de sanos principios de gestión de riesgos afecta negativamente el buen gobierno corporativo lo que puede provocar enormes perjuicios, no solo a la entidad que los vulnera y a la comunidad de negocios, sino también al público en general.

Una buena gestión y valoración de riesgos redundaría en un mejor gobierno corporativo y en brindar beneficios para las empresas y sus grupos de interés: propietarios, dirección, empleados, clientes, proveedores, instituciones financieras, estados y otros.

Por otra parte, se analizó la normativa existente al momento de realizar el trabajo de investigación, la cual obligaba únicamente a las compañías que cotizaban en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario y en este sentido, el Directorio debía informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos. Posteriormente, de un análisis muestral de empresas obligadas a informar sobre ello, se pudo detectar que el grado de cumplimiento es parcial, en términos generales, lo cual puede estar fundamentado en la generalidad de los ítems relevados en el Código de Gobierno Societario. Por ello, en el presente trabajo, se sugieren dos modelos de gestión de riesgos, uno de tipo general para aquellas empresas alcanzadas por la normativa CNV y otro de carácter simplificado para el resto de las empresas. Ambos, contienen una serie de recomendaciones desagregadas en objetivos y puntos de relevamiento, para que con su mayor grado de especificidad se conviertan en instrumentos útiles a fin de Avalar

una Efectiva Política de Identificación, Medición, Administración y Divulgación del Riesgo Empresarial.

En este sentido, para las empresas que hacen oferta pública de acciones, se sugirió aplicar el Modelo General Gestión de Riesgos. Para el resto de las empresas, al no estar obligadas por la normativa actual a dar información respecto de Gobierno Societario alguno, debiera incluirse el Modelo Simplificado de Gestión de Riesgos de manera obligatoria como Anexo a la Memoria.

Cabe destacar que el 14/06/2019 mediante la R.G. 797/2019 surge una nueva modificación a la normativa vigente. Se sustituye así el Art. 1 de la sección I del capítulo IV, estableciendo que las entidades que se encuentren en el régimen de oferta pública de sus valores negociables, y las que soliciten autorización para ingresar al régimen de oferta pública, deberán remitir anualmente en la memoria, un reporte del Código de Gobierno Societario individualizado, quedando excluidas de dicha obligación las sociedades, las cooperativas, y las asociaciones que califiquen como Pequeñas y Medianas Empresas.

No obstante, el Código busca generar conciencia sobre el buen gobierno societario para todas las compañías. En este sentido, a pesar de que ciertas compañías no tengan la obligación de cumplir con la presentación del reporte, como ser las Pequeñas y Medianas Empresas en los términos de la normativa de la CNV, la norma propone que estas podrán utilizar el contenido del Código para implementar prácticas que fortalezcan sus estructuras y modelos de gobierno.

Por todo ello y dado que la normativa actual existente obliga únicamente a las compañías que cotizan en bolsa a dar cuenta del grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario, en donde la Administración debe informar sobre si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos, exceptuando a las PyMES, se sugiere solicitar de manera obligatoria a todas las empresas, independientemente de su tamaño o fuentes de financiamiento, el cumplimiento de los objetivos e ítems de relevamiento incluidos en los modelos sugeridos. Dicha información debería estar incluida en la memoria.

Dado que la modificación a la normativa surgió con posterioridad a la realización de este trabajo de investigación, sería necesario realizar un nuevo análisis sobre la nueva norma para evaluar los puntos a considerar en el análisis del Gobierno Societario de las empresas. No obstante, por el carácter específico de los objetivos y puntos de revisión propuestos en los modelos planteados, se considera que estos pueden ser útiles para completar las explicaciones solicitadas en el nuevo cuerpo normativo (RG 797/2019 CNV).

3. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aisa Díez, J. Implantación de un modelo de Gestión de Riesgos Corporativos. Guía de Apoyo. Auditool.
- CPCECABA. (2013). Internal Control Integrated Framework. COSO II
- Informe COSO. Commission Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway. (2013).
- Díaz Morales, J. (2005). La Ley Sarbanes - Oxley y la Auditoría. Partida Doble, 169, 104 - 109.
- Estudios Internacionales Cilea. (2015). Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las Pymes.
- FACPCE-CECYT. AREA AUDITORÍA. El sistema de Control Interno y su Importancia en Auditoría.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza. (2015). Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. COSO.
- IFAC. (s.f.). Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad . Norma Internacional de Auditoría N° 265.
- IFAC. (s.f.). Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y su entorno. Norma Internacional de Auditoría N° 315.
- Macías de Méndez Vidal, G. (2009). Riesgo de auditoría y significación. Informe N° 16: Área Auditoría - 1ª ed. Buenos Aires: Amalevi.
- Malica, D. O., & Abdelnur, G. D. (s.f.). Tra-

bajo de investigación. El sistema de control interno y su importancia en auditoría. Argentina: FACPCE - Area Auditoría.

- Mora, C. (2009). Gestión de Riesgos Corporativos. Marco Integrado-ERM (COSO II).
- Nannini, M. S., Español, G., González, S., Giménez, M., Puyó, V., Padovan, A., y otros. (Noviembre de 2011). Decimosextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística. El enfoque de riesgo en la auditoría . Rosario, Argentina.
- Norma Argentina IRAM - ISO 31.000 - (2015).Gestión del Riesgo. Principios y Guías
- OCDE. (2004). Principios de Gobierno Corporativo
- OCDE y G20 (2016). Principios de Gobierno Corporativo.
- Comisión Nacional de Valores sobre Gobierno Corporativo. Resolución General 606/2012.