

Supervisión del riesgo

Cuestionario del Comité de Auditoría
Instituto de Comités de Auditoría

Las compañías están mucho más conscientes del riesgo y la función de administración y supervisión está mayormente orientada al riesgo. No resulta extraño que la dedicación del Comité de Auditoría en este sentido haya aumentado sustancialmente en los últimos años. Una revisión integral de la efectividad del proceso de revisión por parte del Comité de Auditoría merece un lugar destacado en la agenda.



Fundamentos de la supervisión del Comité de Auditoría...

La revisión de la efectividad de los sistemas de control interno y de la administración del riesgo es una parte esencial de la responsabilidad del Directorio pero el trabajo de revisión, con frecuencia, se delega al Comité de Auditoría. La función precisa del Comité de Auditoría en el proceso de revisión dependerá de factores, tales como el tamaño y la composición del Directorio; la escala y la complejidad de las operaciones de la compañía, y la naturaleza de los riesgos significativos que enfrenta la compañía.

El sistema de administración del riesgo y control interno de una compañía debería estar diseñado para administrar los riesgos que amenazan el logro de los objetivos de la compañía. Con este fin, una compañía necesita: (1) identificar los objetivos y evaluar los riesgos que amenazan el logro de dichos objetivos, (2) diseñar controles internos y estrategias para administrar/mitigar dichos riesgos y (3) monitorear los controles y estrategias para asegurarse de que están funcionando efectivamente.

El Comité de Auditoría debería revisar el proceso mediante el cual la compañía identifica los riesgos significativos y se asegura de que el Directorio tenga total conocimiento de los riesgos que enfrenta el negocio. Es importante asegurarse de que el proceso de identificación del riesgo:

- Cuenta con una perspectiva suficientemente amplia: los riesgos externos, tales como los riesgos macroeconómicos así como los riesgos internos, tales como los controles deficientes.

- Es dinámico: la importancia de considerar adecuadamente tanto los riesgos "detectados por el radar" y los indicios de alerta.
- Tiene un alcance futuro: considera las diferentes situaciones riesgo y las situaciones posibles.

Cuando se evalúan los procesos de riesgo de la compañía, el Comité de Auditoría debería asegurarse de que se han considerado apropiadamente los riesgos brutos subyacentes (es decir, antes de toda forma de control o mitigación) y no meramente los riesgos netos (es decir, después de haber aplicado los controles correspondientes). Para cada riesgo identificado, se debe hacer un juicio de valor respecto del impacto que podría llegar a tener y la probabilidad de que el riesgo ocurra. Es importante considerar el impacto en la reputación así como el impacto financiero u operativo (el efecto sobre la reputación de una compañía puede generar un costo mayor que el impacto inicial percibido).

Los controles internos deberían usarse para mantener los riesgos que enfrenta la compañía dentro de los niveles de tolerancia de riesgo establecidos por el Directorio, y sobre la base de las consideraciones del beneficio en términos de costo. El Comité de Auditoría debería satisfacerse respecto de que se han establecido las políticas, los procedimientos y las actividades de control adecuados y que funcionan como se espera.

La administración exitosa del riesgo requiere el entorno adecuado en la dirección: el Directorio y el Comité de Auditoría deberían enviar un mensaje claro para que tanto el riesgo como las responsabilidades de control se consideren asuntos de importancia.

Indicadores de que la información de riesgo es deficiente y, por lo tanto, el sistema de control interno se encuentra comprometido

Síntomas	Señales de alerta
<ul style="list-style-type: none">• La información de riesgo se genera pero no se usa• Las funciones de riesgo en competencia generan información de riesgo incoherente• Los riesgos en el registro no reflejan la realidad del negocio• La información de riesgo no se escala a la persona adecuada en el momento justo• La cantidad supera a la calidad	<ul style="list-style-type: none">• Las estrategias, planes, presupuestos y procesos no se modifican a medida que surgen nuevos riesgos• No existe un proceso de riesgo único y aceptado y la gerencia no puede dar una opinión unificada del riesgo• Las evaluaciones de riesgo prácticamente no se modifican• Falta de riesgos estratégicos o emergentes. Los riesgos se materializan pero no se encuentran en el registro de riesgos• Los informes de riesgo tienen muchas páginas y son, en realidad, registros de riesgo. Existe poco análisis de los temas clave o de las interacciones entre riesgos

Preguntas clave que el Comité de Auditoría deberá considerar:

Identificación y evaluación del riesgo

¿Puede la gerencia articular un entendimiento claro de los 5 a 10 riesgos principales dentro de la compañía?

- ¿Cuáles son los objetivos clave del negocio de la compañía? ¿Estos objetivos incluyen metas e indicadores de desempeño medibles?
- ¿Cómo se vincula la estrategia de riesgo de la compañía con los objetivos clave del negocio?
- ¿Cuentan la gerencia y otros con un claro entendimiento del apetito de riesgo de la compañía? ¿Qué riesgos son aceptables?

- ¿Qué fuentes de información se utilizan para definir los riesgos que enfrenta la compañía? ¿Se consideran los factores internos y externos?
- ¿Cómo se consolida la información de riesgo y esta información brinda una visibilidad coherente de los riesgos clave en toda la compañía?
- ¿Los criterios utilizados para evaluar el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados son significativos y alineados con las especificaciones de la compañía (por ejemplo, facturación, cantidad de empleados, etc.)?

- ¿Cuáles son los procesos implementados para identificar los riesgos emergentes que afectan los objetivos y las respectivas modificaciones en la priorización del riesgo?
- ¿Cuenta la compañía con un enfoque proactivo para mejorar los procesos de administración del riesgo?
- ¿Las relaciones entre los riesgos están claramente identificadas, comprendidas e integradas en los procedimientos de evaluación del riesgo?
- ¿Cuenta la compañía con los profesionales de riesgos adecuados y se encuentran integrados a las funciones de operaciones y de auditoría?
- ¿La política de administración del riesgo se encuentra claramente articulada y comunicada a toda la compañía?

Mitigación del riesgo

- ¿Cuenta la gerencia con estrategias claras para administrar los riesgos significativos que han sido identificados? ¿Qué tipo de seguridad se obtiene respecto del funcionamiento efectivo de los sistemas, políticas, procesos y controles de mitigación del riesgo?
- ¿En qué medida son evaluados los costos de las estrategias y los planes de acción en relación con los beneficios y la creciente exposición al riesgo?
- ¿La cultura, el código de conducta, las políticas de recursos humanos y los sistemas de incentivo de la compañía soportan los objetivos y la administración del riesgo y los sistemas de control interno?

- ¿Cuenta la compañía con una visión de riesgo, un lenguaje común que oriente las acciones y decisiones de administración del riesgo?
- ¿Se encuentran claramente definidas la autoridad y la responsabilidad de manera tal que las decisiones y las acciones sean adoptadas y llevadas a cabo por el personal adecuado? ¿Las decisiones y las acciones de las diferentes partes de la compañía se encuentran adecuadamente coordinadas?
- ¿Cuentan los empleados con el conocimiento, capacidades y herramientas para administrar el riesgo efectivamente?
- ¿Existen reportes formales o indicadores clave de riesgo establecidos para monitorear los riesgos clave y las acciones de mitigación? ¿El reporte brinda visibilidad coherente de los riesgos clave en toda la organización?
- ¿Cómo se ajustan los procesos/controles para reflejar los riesgos nuevos o fluctuantes o las deficiencias operativas?
- ¿Cómo influye la información de administración del riesgo en la toma de decisión? ¿Quién prepara la información?

<https://home.kpmg.com/ar/es/home/services/audit/audit-committee-institute.html>

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. No se deben tomar medidas en base a dicha información sin el debido asesoramiento profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2017 KPMG, una sociedad civil argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.

Diseñado por el equipo de Servicios Creativos - Marketing y Comunicaciones Externas - Argentina.