

# «Implementación del Sistema de Control Interno Bajo un Enfoque de Riesgos»



Expositor:  
Francisco Giglio M.

*Noviembre 2016*



Enterprise Risk Management Services (ERM)

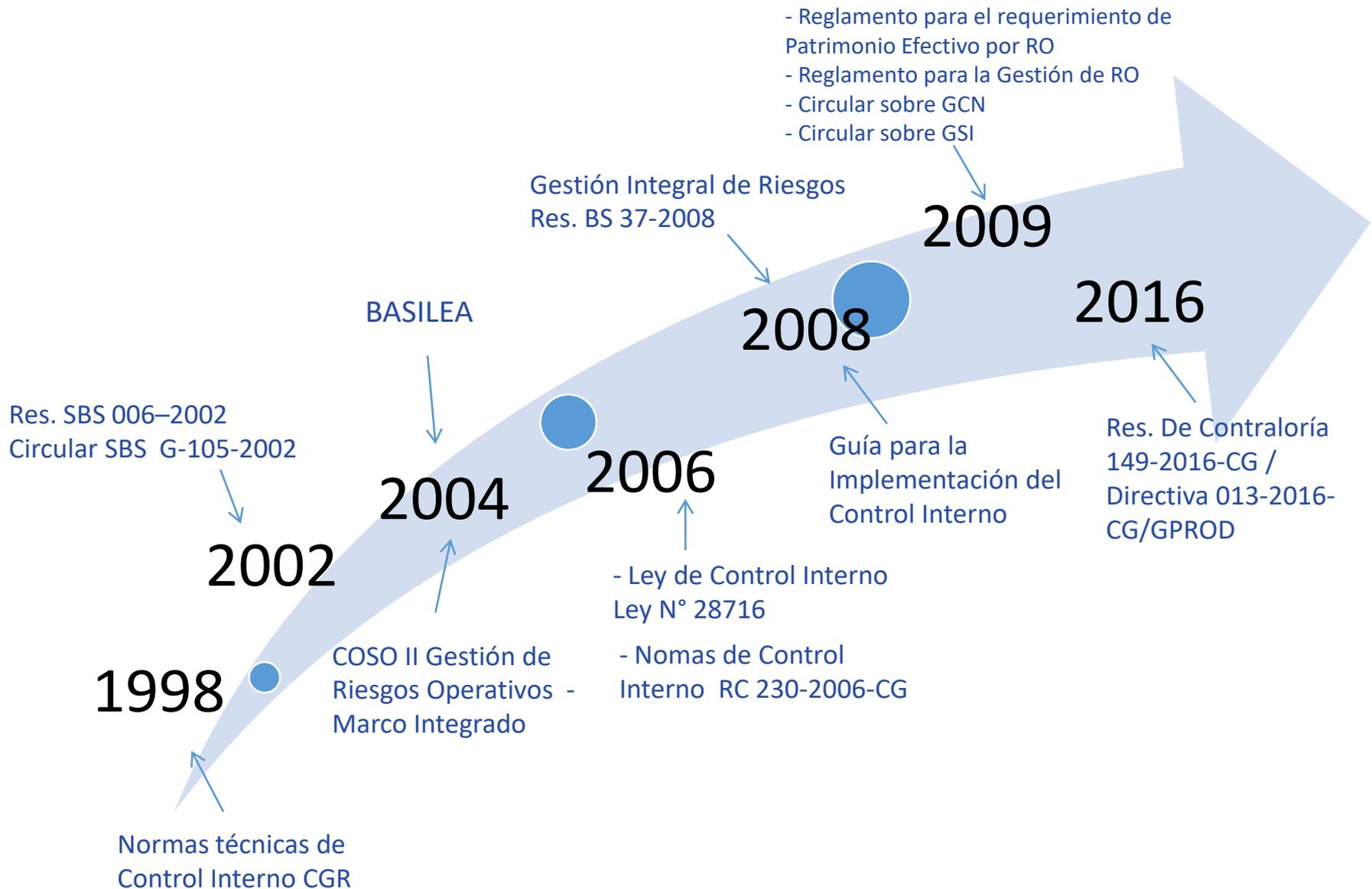
**RISK & COMPLIANCE SOLUTIONS** es una empresa de consultoría especializada en Administración de Riesgos, Control Interno, Seguridad de la Información y Continuidad del Negocio, con amplia experiencia en proyectos de diagnóstico, diseño, implementación y desarrollo de programas de capacitación profesional:



[https://www.youtube.com/watch?v=qd4MI7T\\_YmA](https://www.youtube.com/watch?v=qd4MI7T_YmA)

<https://www.youtube.com/watch?v=IOcr7fYgpiQ>

# Evolución de la Regulación en Control Interno y Gestión de Riesgos



En 2015 **Corporación FONAFE** publicó las directivas y normas que rigen el accionar del Sistema de Control Interno para las empresas bajo su administración, adoptando el Marco COSO 2013. Ello resalta aspectos como:

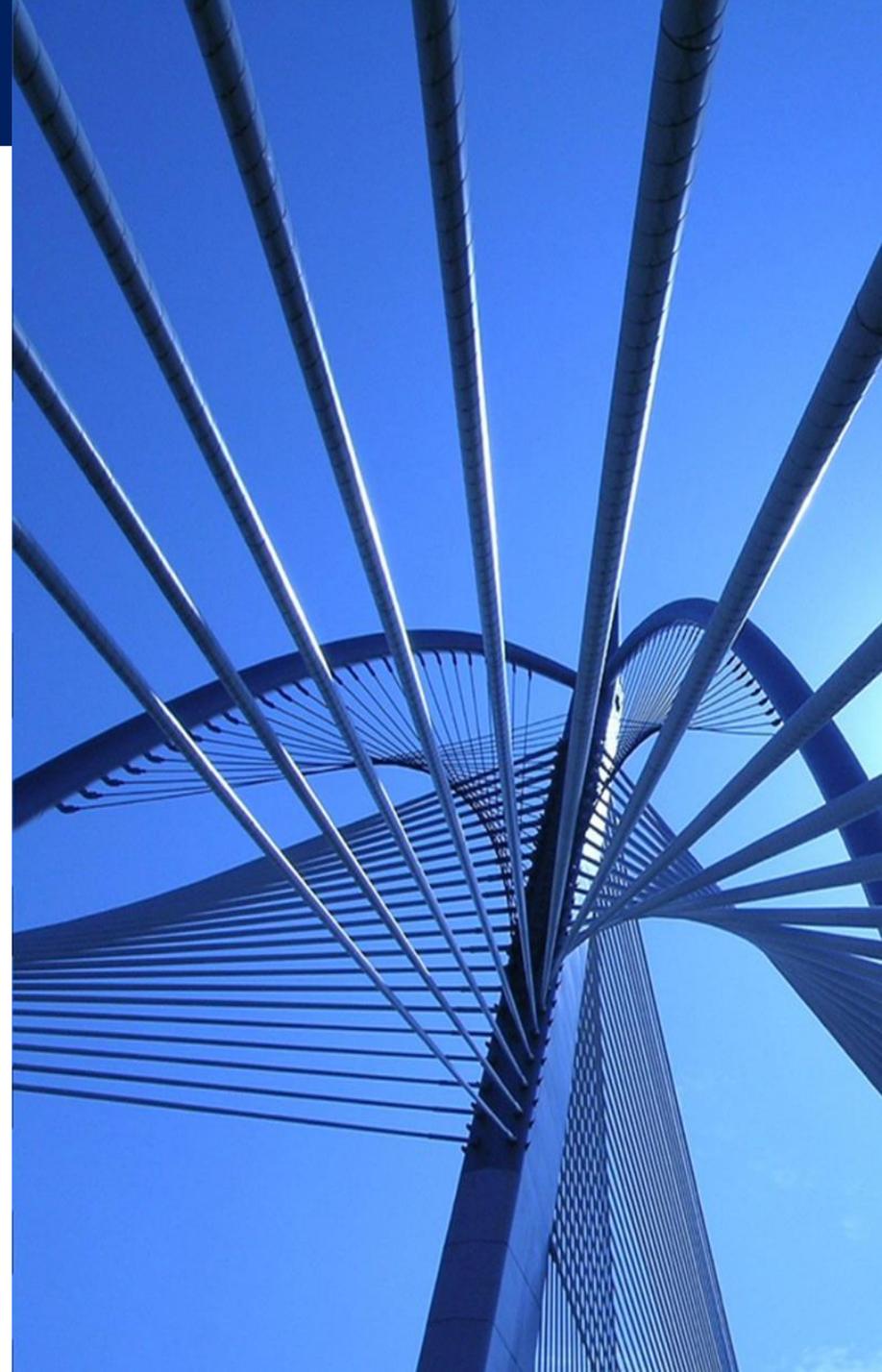
- Diagnóstico de su situación actual a través del uso de herramientas específicas
- Implementación a través de un esquema de gobierno y adecuación a un enfoque basado en riesgos
- Desarrollo de programas de concientización y capacitación

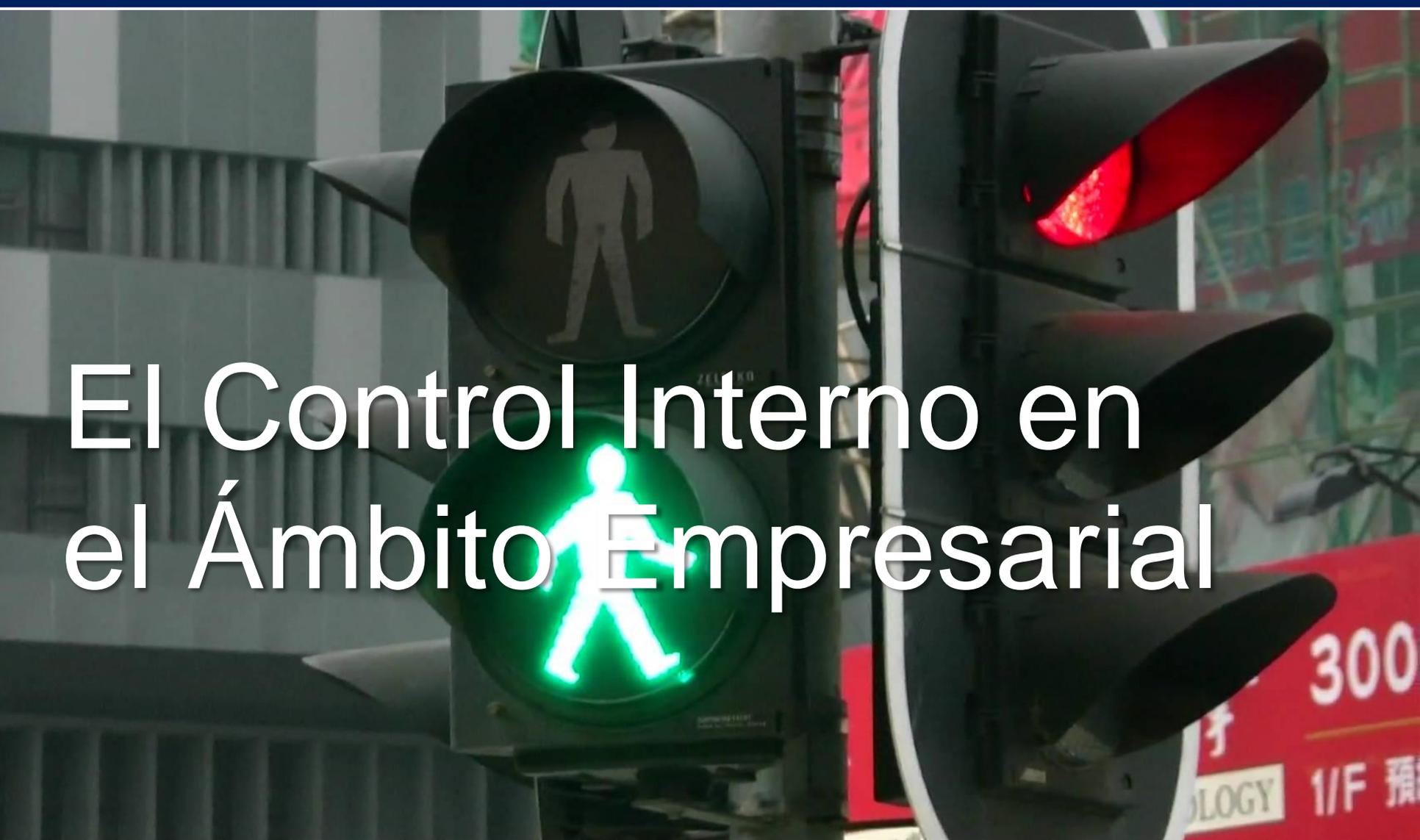
Por otro lado, la **Contraloría General de la República** publicó el presente 2016 una actualización de las Normas de Control Interno en entidades del Estado, basado en el Marco Metodológico antes referido.

Como conclusión **ambas regulaciones son consistentes** y la presente actividad tiene por propósito resaltar los aspectos que deben tenerse en cuenta para su adecuada implementación.

# Agenda

- ▶ El Control Interno en el ámbito empresarial
- ▶ La Gestión del Riesgo
- ▶ Equilibrio entre la Gestión y Control
- ▶ Implementación del Control Interno Bajo un Enfoque de Riesgos
- ▶ Modelo de 3 Líneas de Defensa





# El Control Interno en el Ámbito Empresarial

# ¿Qué es el Control en el ámbito empresarial?

El control se define como “la medición y corrección del **desempeño**, a fin de garantizar que se ha cumplido los **objetivos** de la entidad y los **planes** ideados para alcanzarlos”.

- ❑ Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:
  - ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
  - ✓ Fiabilidad de la información financiera (F)
  - ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)
  
- ❑ Estas tres categorías se interrelacionan entre sí.

Control Interno establecido para asegurar que:

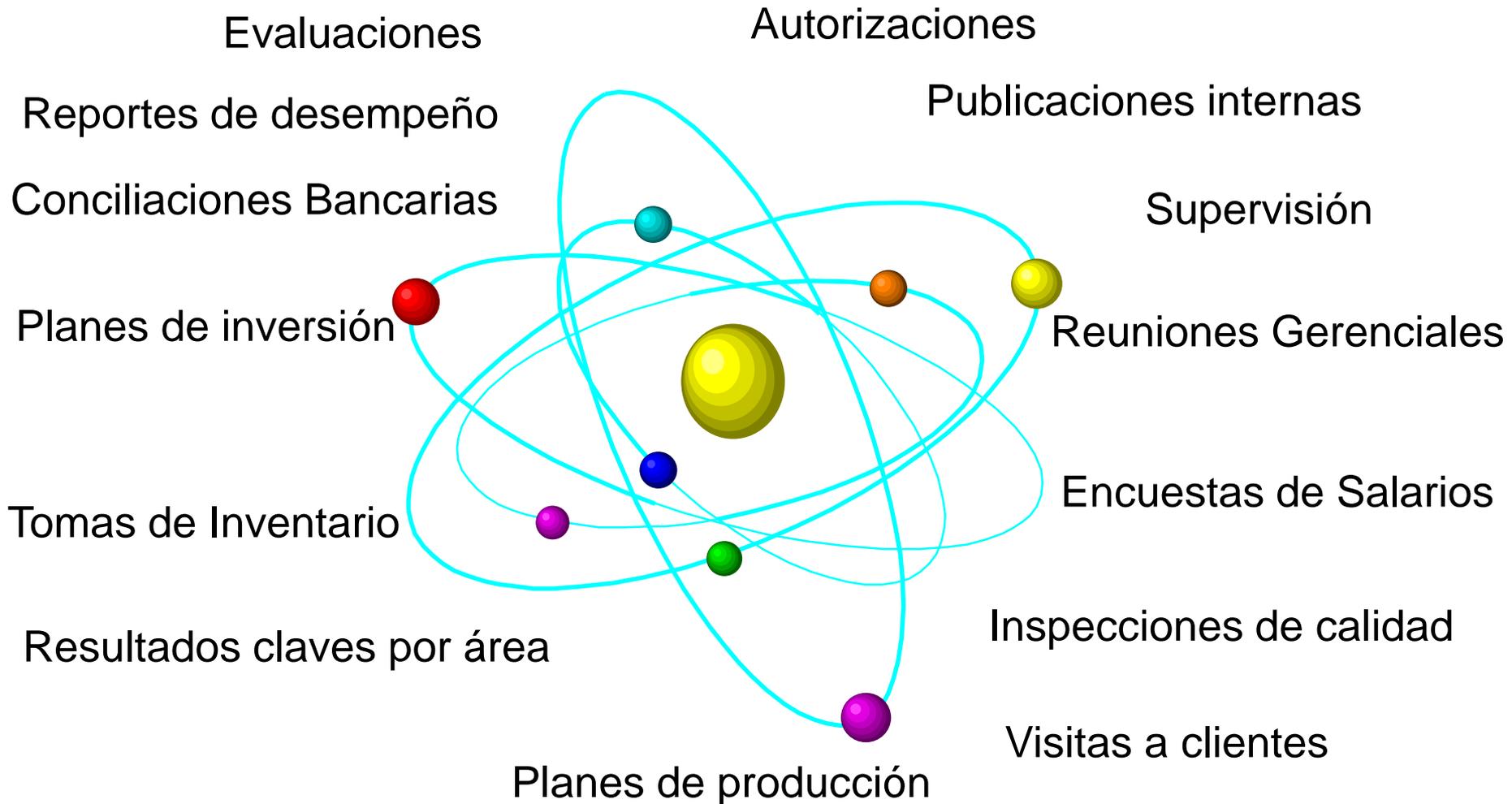


Para alcanzar metas



Para verificar información

# ¿Qué es el Control Interno?



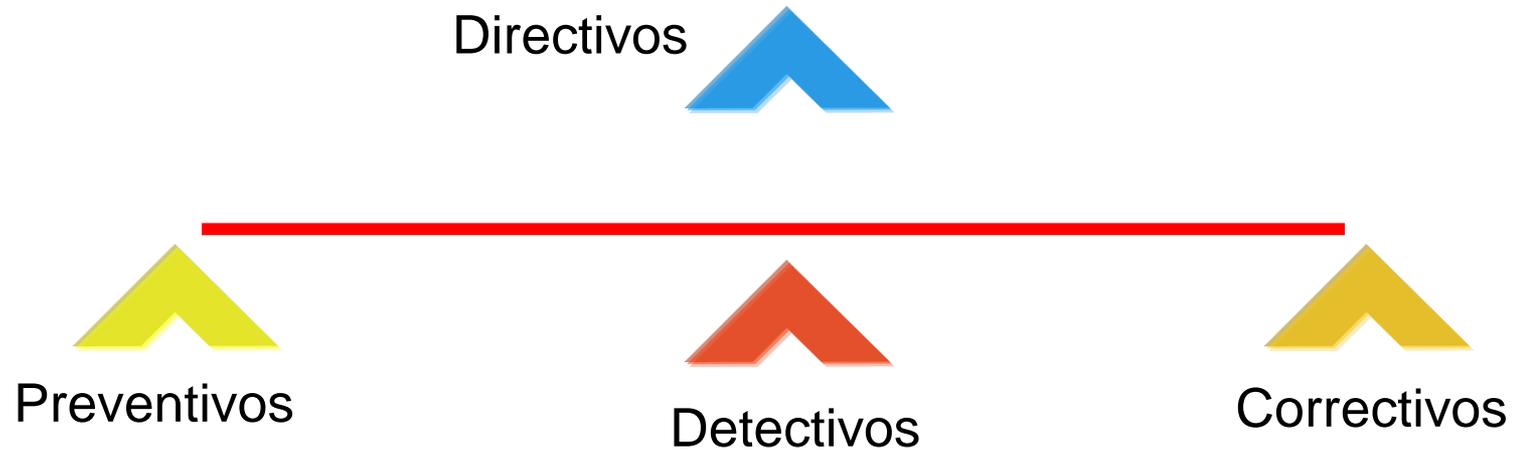
# Actualmente Control es...

- ... cualquier acción tomada por la Gerencia para mejorar la probabilidad de que los objetivos establecidos sean alcanzados.
- ... Sistema de Control es la integración (o el conjunto) de los componentes o actividades que son usados por la organización para alcanzar sus objetivos y metas.

Se diseñan para cumplir varias funciones.

- **Preventivos:** Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan
- **Detectivos:** Identifican los eventos en el momento en que se presentan
- **Correctivos:** Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado.
- **Directivos:** es el que posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se puede segmentarla. Esta mas orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.

# Compensación de Control



La organización aplica los cuatro tipos de control, compensándolos adecuadamente.

- Ningún sistema de control elimina la posibilidad de error
- Los controles son diseñados y ejecutados por el personal
- Las personas son falibles y están sujetas a presión
- Nunca se puede eliminar completamente la posibilidad de error

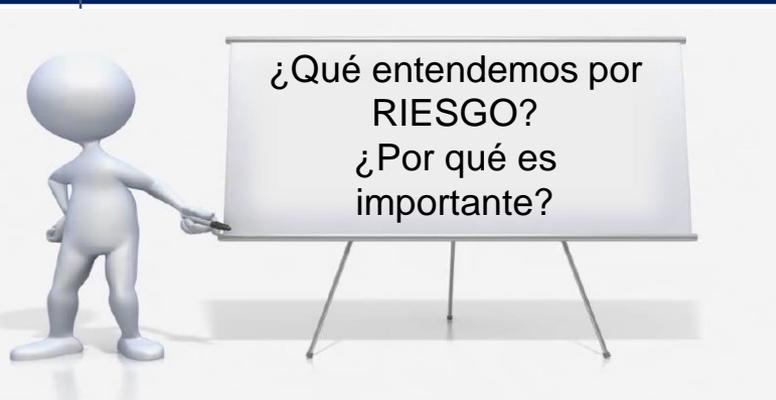
## C.O.S.O. 2013



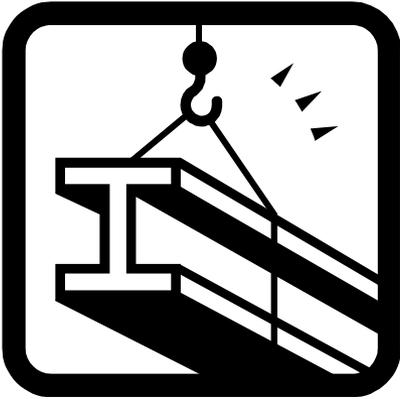
# Gestión del Riesgo Empresarial



# ¿Como definimos el “Riesgo”?



## FACTORES INTERNOS



OPERACIONES



COMUNICACIONES



ADMINISTRACIÓN

*¿Cualquier evento que puede afectar la consecuencia de los objetivos?...*

# ¿Como definimos el “Riesgo”?



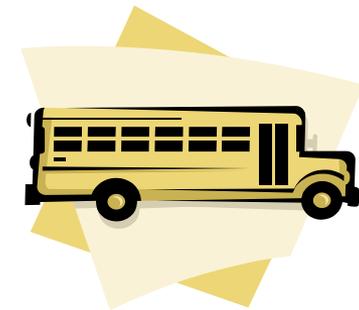
## FACTORES EXTERNOS



SOBORNO



INTRUSIONES

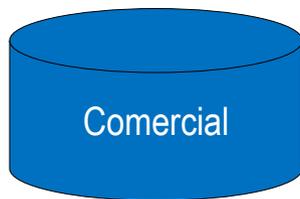


TRANSPORTE

*¿Cualquier evento que puede afectar la consecuencia de los objetivos?...*

## Algunos ejemplos de riesgos

**Riesgo:** Cobro indebido por parte del Vendedor



**Riesgo:** Falsificación de documentos



**Riesgo:** Falsificación de firmas en solicitudes de afiliación

- 1
- 2
- 3
- 4

## Algunos ejemplos de riesgos

**Riesgo:** Caída del servidor



**Riesgo:** Ataque de virus informático

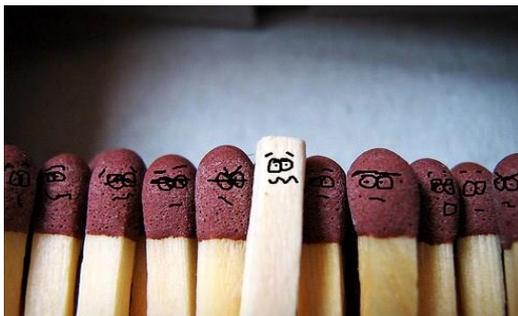


**Riesgo:** Intrusión / hacking



## Algunos ejemplos de riesgos

**Riesgo:** Discriminación



**Riesgo:** Despido arbitrario



**Riesgo:** Accidentes por infraestructura defectuosa / peligrosa



## Algunos ejemplos de riesgos

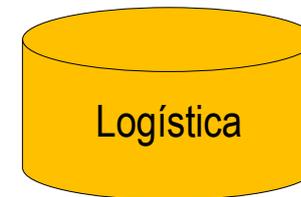
**Riesgo:** Incendio de instalaciones



**Riesgo:** Robo de activos



**Riesgo:** Vandalismo



## Algunos ejemplos de riesgos

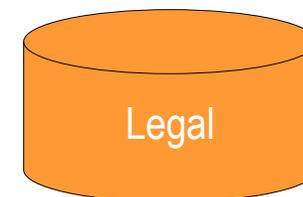
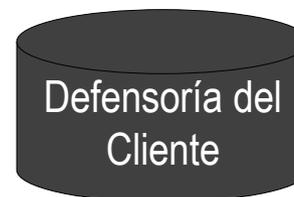
**Riesgo:** Falta de información a clientes



**Riesgo:** Infracciones a los procedimientos de atención a clientes



**Riesgo:** Infracciones a los procedimientos de atención y reclamos

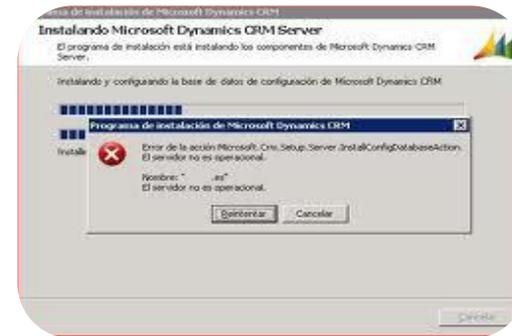


## Algunos ejemplos de riesgos

**Riesgo:** Documentación contractual incompleta



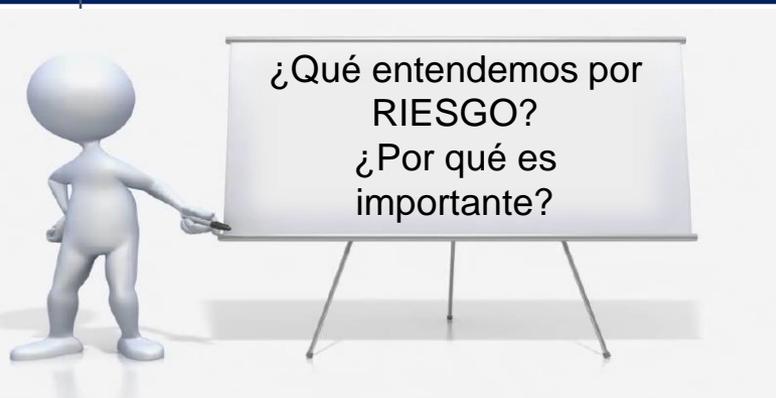
**Riesgo:** Errores en ejecución de procesos



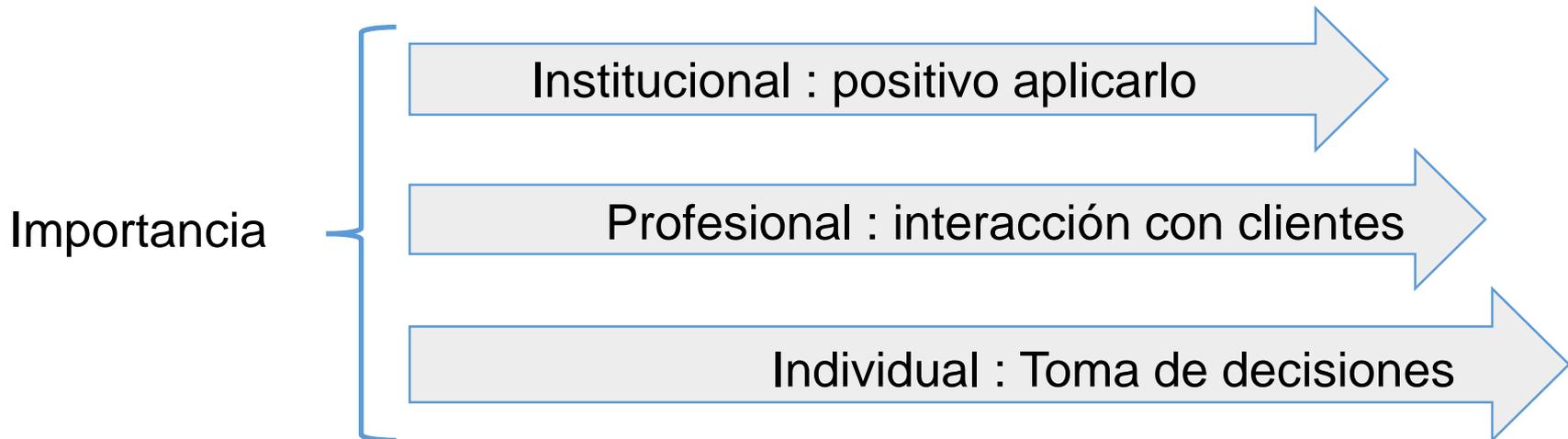
**Riesgo:** Cargos indebidos



# ¿Como definimos el “Riesgo”?



El Riesgo es cualquier evento posible desfavorable para el logro de los objetivos gestionables en su frecuencia e impacto



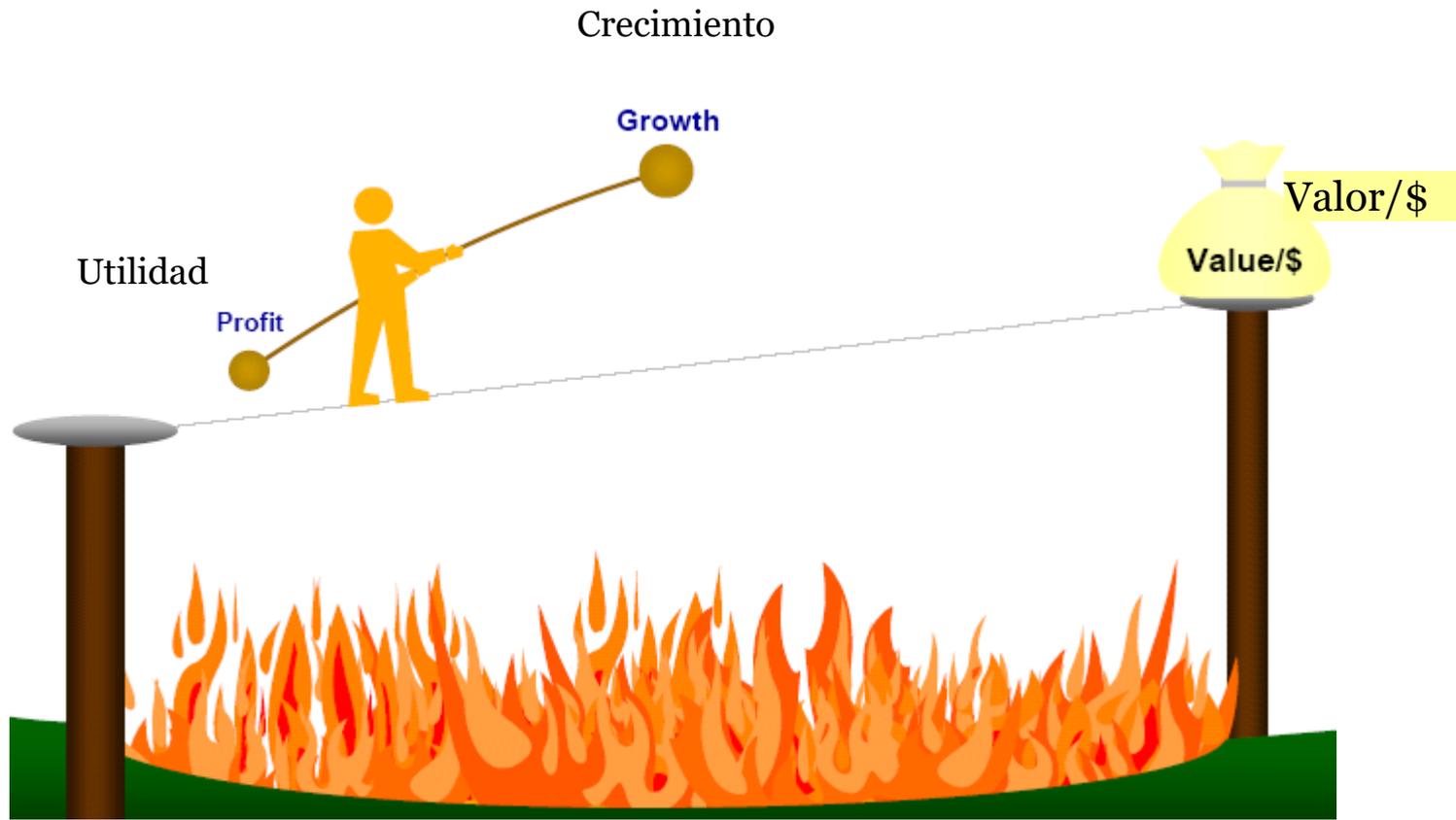
# ¿Como definimos el “Riesgo”?

**EL MAYOR DE LOS RIESGOS,  
ES TENER DEBILIDADES  
DESCONOCIDAS.....**



# ¿Como definimos el "Riesgo"?

Para construir valor, la gerencia debe evaluar correctamente el riesgo inherente en sus decisiones - el "ensayo y error" serán fatales





¿Cuál es la relación entre el Control Interno y la Gestión de la Organización?

# ... problema entre la gestión y el control a nivel gerencial



# Relación entre Gestión y Control

- **Los fundamentos de la ejecución de la auditoría interna en el sector privado y en el sector público son los mismos,** y el mejor enfoque para los dos sectores es la auditoría basada en riesgos, como se menciona en el MIPP
- Sin embargo, siempre debe tenerse en cuenta las diferencias específicas entre los dos sectores mencionados, **empezando por sus principales objetivos que usualmente y en términos generales se enfocan:** en la rentabilidad en el sector privado y en el servicio en el sector público



# Relación entre Gestión y Control

**Alerta:** excesivo énfasis en la Gestión (eficiencia y efectividad) descuidando Controles incrementa el riesgo de errores e irregularidades



**Alerta:** excesivo énfasis en el Control descuidando la Gestión incrementa el riesgo de ineficiencia e ineffectividad.



## **GESTIÓN**

(eficiencia y efectividad)

## **CONTROL**

(Riesgo y Control)

-----  
Eficiencia = Buen Uso de Recursos

Efectividad = Nivel en que se alcanza los resultados

Riesgo = Evento que podría impedir el logro de un objetivo

Control = Políticas y procedimientos para (enfoques):

(+) Alcanzar lo que SI se quiere

(-) Evitar lo que NO se quiere

- Algunas organizaciones (en el sector privado y en el sector público) creen que los controles solo existen para “evitar lo que no se quiere”, perdiéndose la mitad del potencial de los “controles”.

# Relación entre Gestión y Control

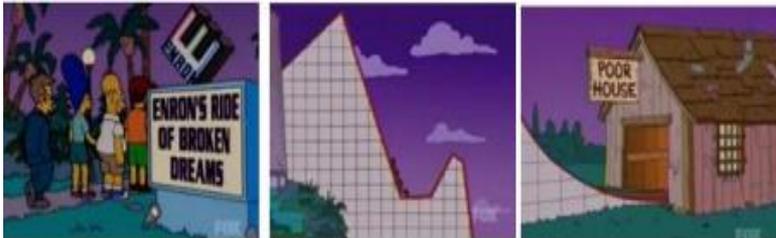


- Cuando la balanza está **desbalanceada hacia el lado de la gestión se afecta el control, cuando esto pasa es usualmente en el sector privado** (por ejemplo: lo único importante es vender, mejores y más rápidas ventas, alcanzar los resultados, el precio de la acción, etc.)

- Cuando la balanza está **desbalanceada hacia el lado del control se afecta la gestión, cuando esto pasa es usualmente en el sector público** (por ejemplo: muchas aprobaciones, muchas firmas, revisiones excesivas, burocracia, etc.). Y lo que es peor es que algunas veces son falsos controles, creando una falsa seguridad, “cuando todos revisan todo, en realidad nadie revisa nada”

- Ausencia de controles

- Controles innecesarios



# Relación entre Gestión y Control



- Gerencia y auditoría deberían trabajar de acuerdo a sus roles en los dos lados de la balanza, sin embargo a veces ellos prefieren/deciden trabajar solo en un lado, y cuando esto pasa es usualmente de esta manera:
  - **GERENCIA**. - extremadamente enfocado en gestión sin considerar controles
  - **AUDITORÍA**. - extremadamente enfocado en controles sin considerar gestión

## Equilibrio Entre Riesgos y Controles

Los componentes de la aceptación de riesgos excesivos:

- Pérdida potencial de activos
- Toma de decisiones de negocios incorrecta o ineficaz
- Incumplimiento potencial con las leyes y regulaciones
- Posibilidad de que se cometan fraudes

Consecuencias de la implementación de controles excesivos:

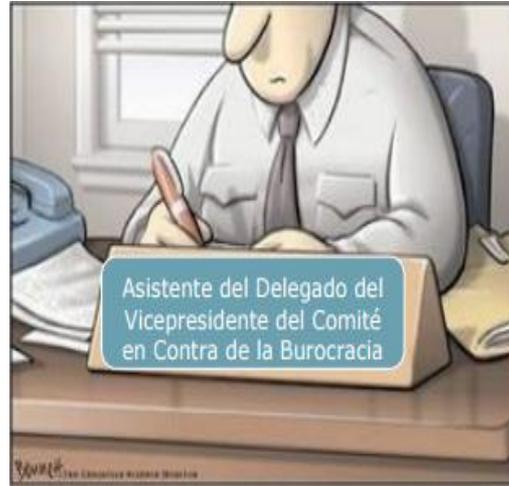
- Aumento de la burocracia
- Exceso del costo de producción
- Complejidad innecesaria de los controles
- Incremento del tiempo de ciclo
- Actividades que no agregan valor

- Balanza desbalanceada hacia el lado de la gestión
- Más probable en el sector privado

- Balanza desbalanceada hacia el lado del control
- Más probable en el sector público

# Relación entre Gestión y Control

Cargos innecesarios



Controles innecesarios



Procedimientos innecesarios



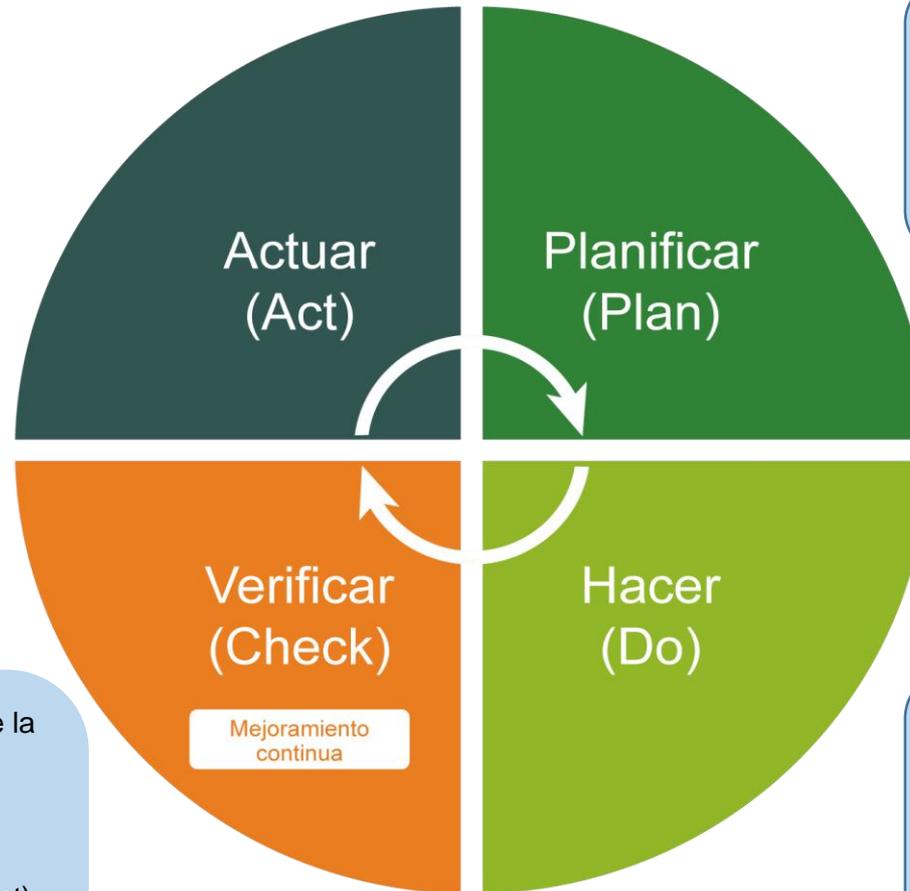
# Relación entre Gestión y Control

La Gerencia:  
Corrige errores y/o  
reitera y replica  
aciertos

- Algunas organizaciones (en el sector privado y en el sector público) verifican “errores” para “corregirlos”, perdiéndose la mitad del potencial de la “verificación”

La Gerencia: Evaluación de la gestión y el control; permanente, por parte de quien hace el proceso, con menor independencia y objetividad (Self Assessment)

Auditoría: Evaluación de la gestión y el control; periódica, por parte de quien conoce el proceso, con mayor independencia y objetividad.



La Gerencia:  
Planifica la gestión  
y el control de la  
organización

La Gerencia:  
Ejecuta la gestión y  
el control de la  
organización

# ¿Cuál sería la solución para una adecuada Relación entre Gestión y Control?

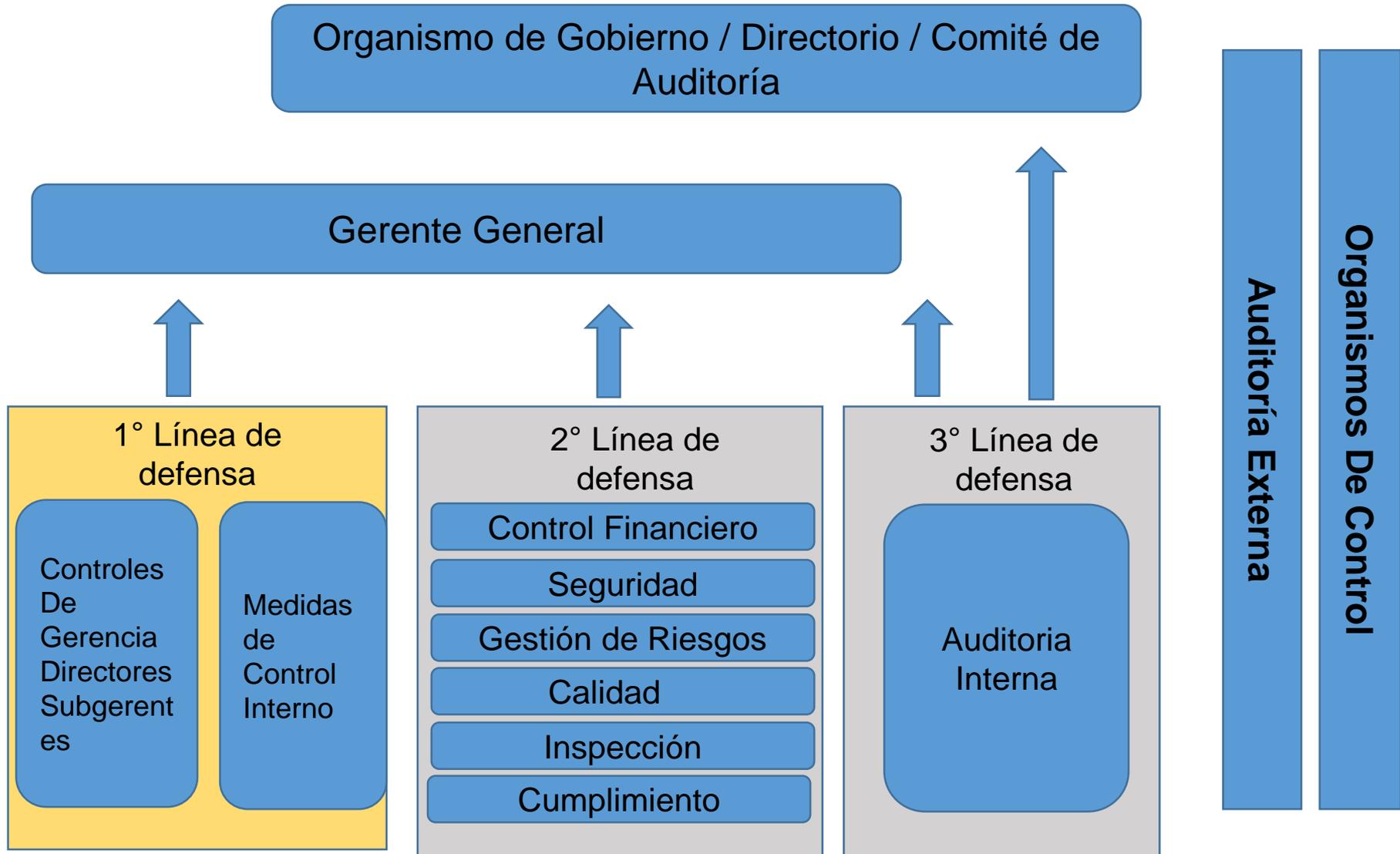


# El Control Interno bajo un Enfoque de Riesgos

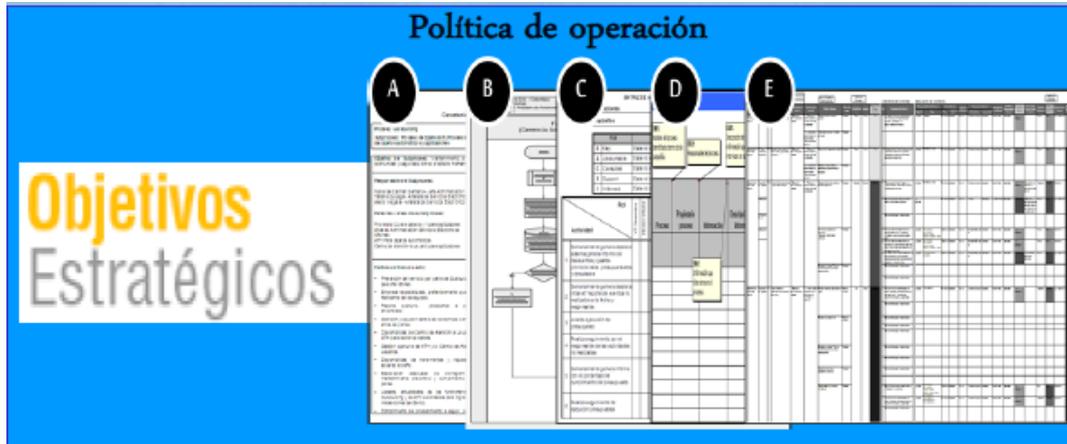


- ✓ Y para que esta el área de riesgos, de seguridad de la información?
- ✓ Por que Riesgos no esta validando la operatividad de los controles?
  - ✓ El día a día no nos deja tiempo para esto.
  - ✓ Quien debe documentar los controles?
    - ✓ Eso fue lo que escribió el dueño del proceso.
    - ✓ La Matriz de Riesgo es del dueño del proceso, yo solo apoyo.
      - ✓ Que lo haga Control Interno o Auditoria Interna.

# El Modelo de Las Tres Líneas de Defensa – Estructura



# Rol de la Primera Línea de Defensa – Caracterización



## A CARACTERIZACIÓN

Corresponde a la hoja de vida del proceso, ayudando a identificar las características generales del proceso (Objetivo, Alcance, responsables, entradas, salidas, entre otros.)

## B POLÍTICAS

Son guías de acción establecidas por la dirección que orientan la acción y decisiones del personal en la ejecución de las actividades del procedimiento.

## C PROCEDIMIENTO

Documento escrito que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado, dentro del alcance establecido.

## D MATRIZ Y RIESGOS DE CONTROLES

Corresponde a la relación de los riesgos inherentes que se pueden presentar en el logro de los objetivos y riesgos residuales (con controles) con su calificación de probabilidad e impacto en el proceso y su colorimetría.

## E INDICADORES

Los indicadores son las medidas *cuantitativas* financieras y no financieras que se recopilan y monitorean por parte del dueño del procesos, sobre el cumplimiento de los objetivos.

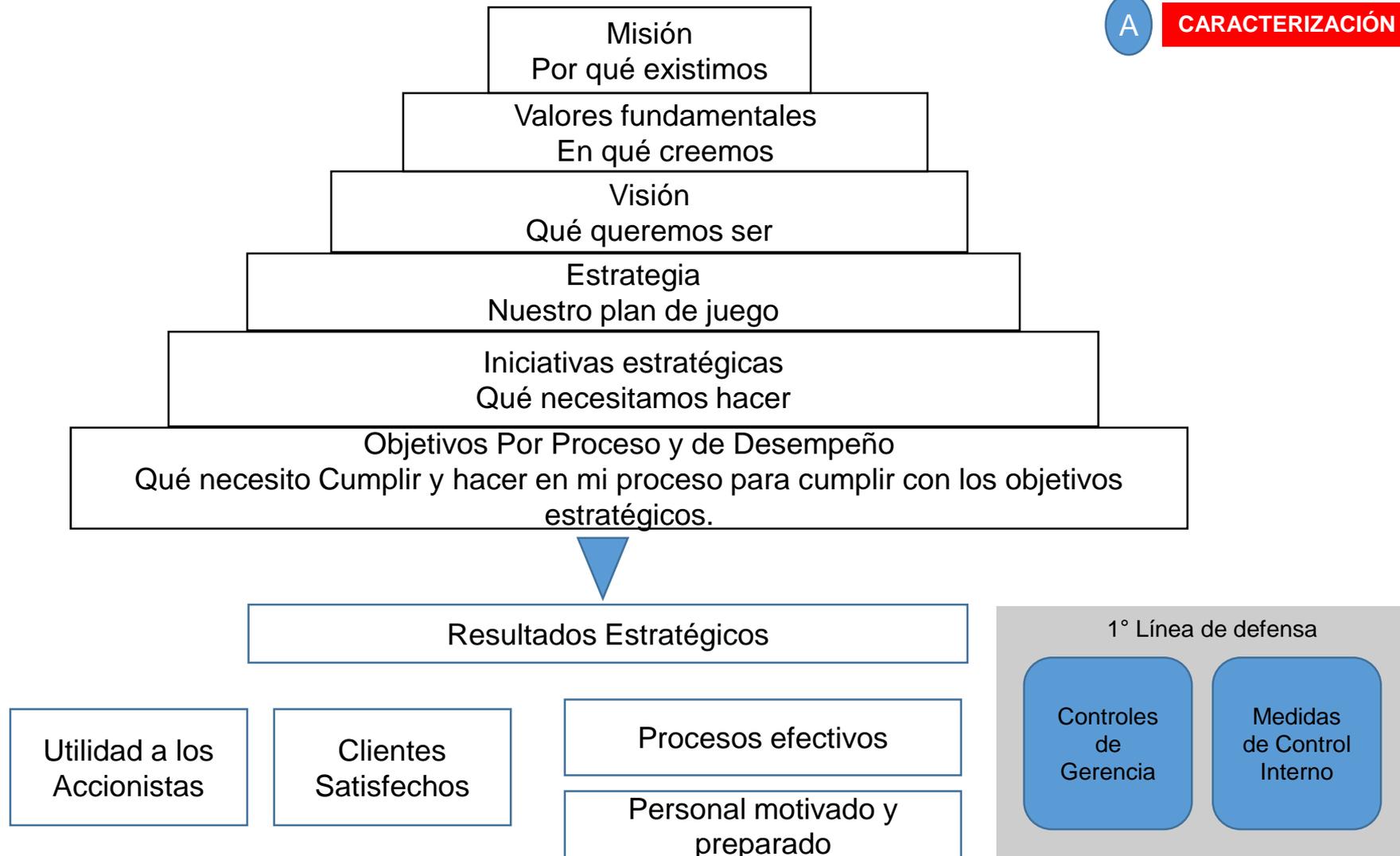


Planes de Acción del Levantamiento del proceso de gestión de riesgos.



# Primer paso para gestionar los riesgos: conocimiento pleno de la estrategia

A **CARACTERIZACIÓN**



# Primer paso para gestionar los riesgos: conocimiento pleno de la estrategia

A **CARACTERIZACIÓN**

Plan Estratégico



Objetivos  
Estrategicos



Estrategía



Metas



Planes

# Primer paso para gestionar los riesgos: conocimiento pleno de la estrategia

A

CARACTERIZACIÓN

El valor es creado, destruido o preservado por las decisiones gerenciales desde la estrategia hasta la operación del día a día

Toda entidad existe para generar valor para sus *stakeholders*

Objetivos Estratégicos

Operacionales

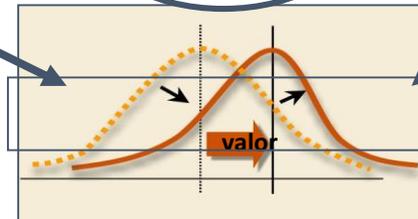
Información

Cumplimiento

Gestión de riesgos

Respondiendo para reducir pérdidas inesperadas y tomar oportunidades

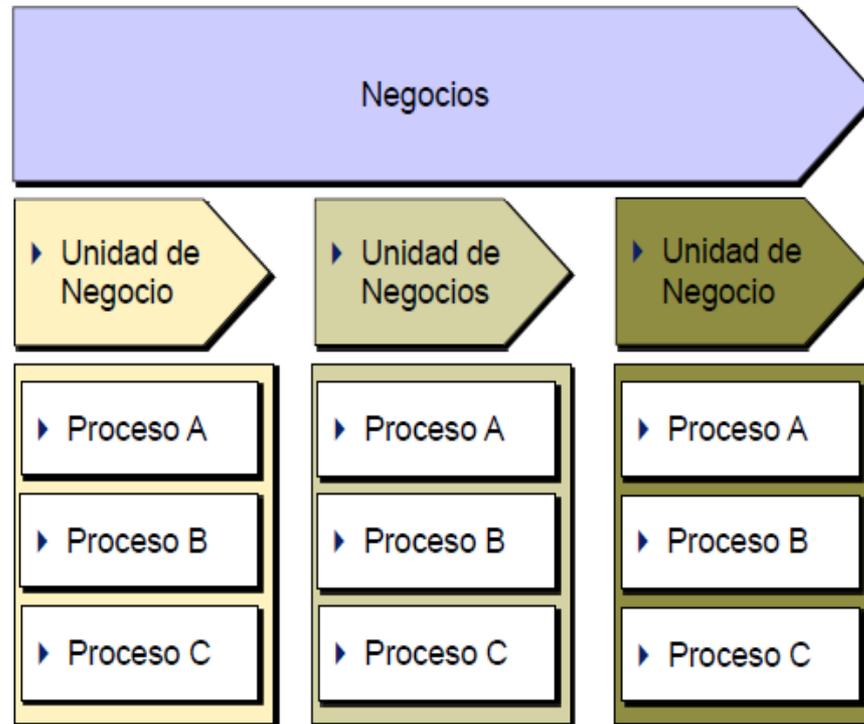
No se eliminan los riesgos, se mitigan con controles

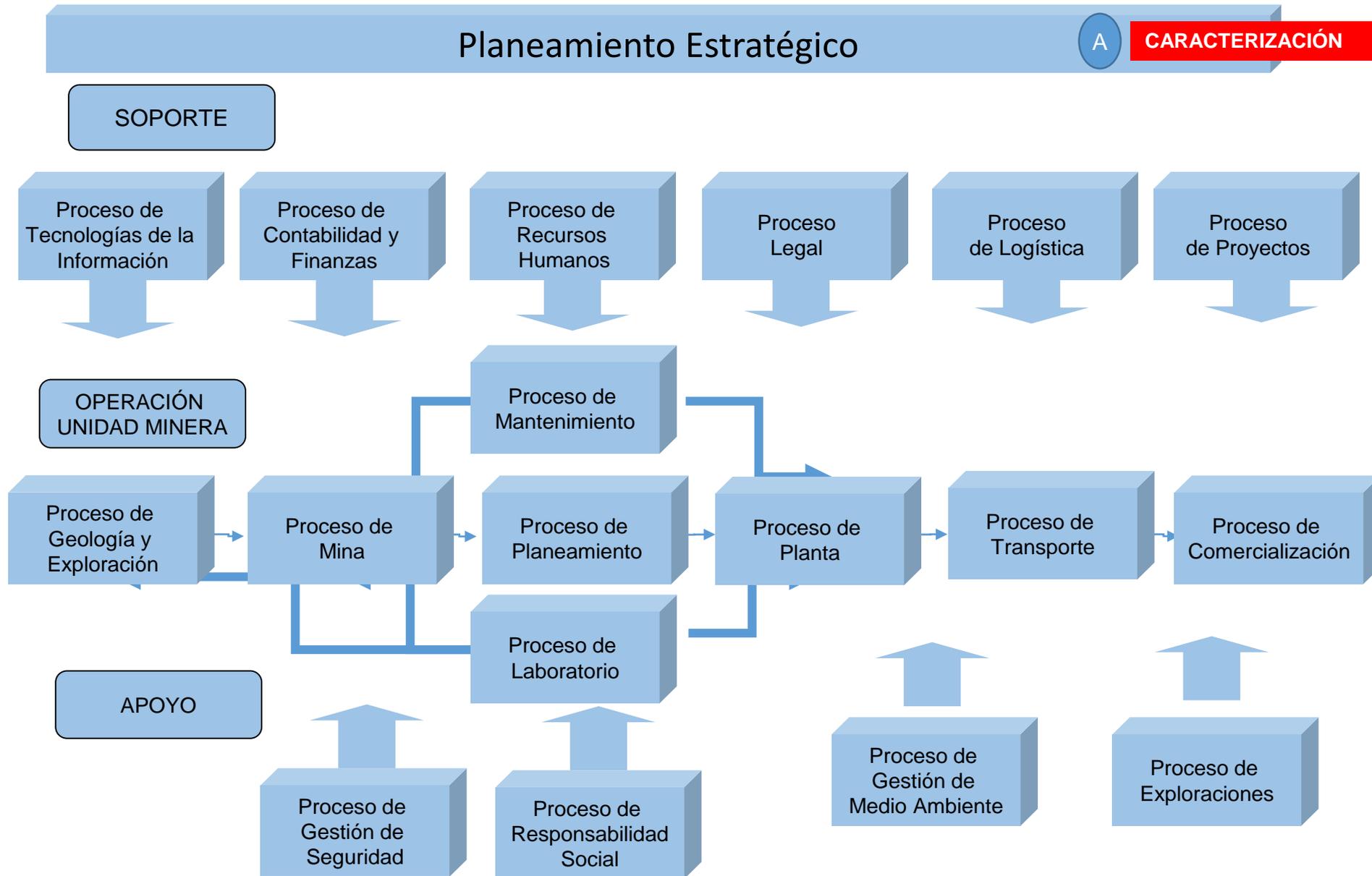


A

CARACTERIZACIÓN

Entender los negocios es analizar a la Entidad desde el punto de vista de unidades de negocios y procesos.





# Rol de la Primera Línea de Defensa – Caracterización

A

## CARACTERIZACIÓN

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS (caracterización)			
MACROPROCESO:		CÓDIGO:	XXXXXXXXXX
		TIPO DE PROCESO / LÍNEA DE NEGOCIO	
PROCESO:			<input type="checkbox"/>
OBJETIVO PROCESO:		Estratégico	<input type="checkbox"/>
		Operacional	<input type="checkbox"/>
		Reporte	<input type="checkbox"/>
		Cumplimiento	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
ALCANCE:			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
DUEÑO DEL PROCESO			<input type="checkbox"/>
Nombre del Cargo Responsable			<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>
CARGO(S) INVOLUCRADO (S):			<input type="checkbox"/>



**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** Administración del sistema salarial y prestacional.

**PROCESO AL QUE PERTENECE:** Gestión Humana.

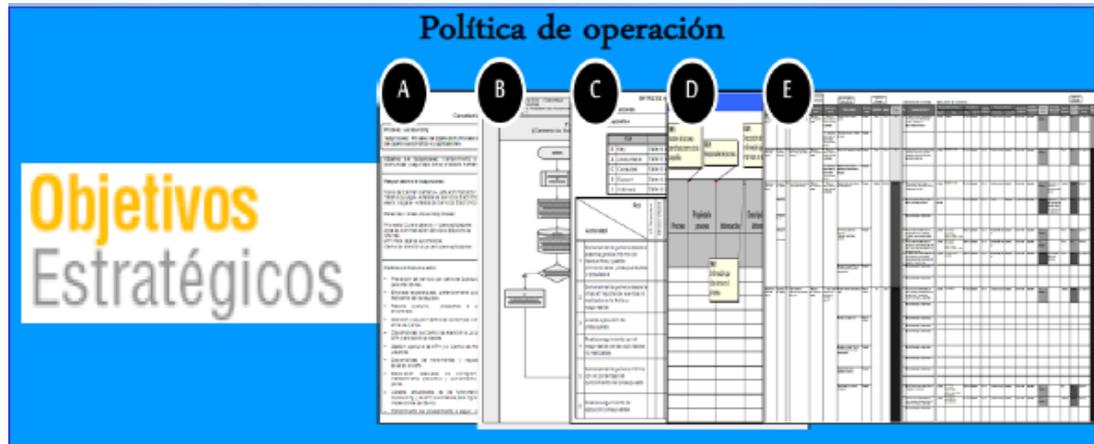
**OBJETIVO:** Garantizar que el pago de la nómina, las prestaciones sociales y parafiscales se realicen de manera oportuna y eficaz conforme a los lineamientos definidos por la Entidad y a lo establecido por la legislación laboral.



# PLANIFICACIÓN



# Rol de la Primera Línea de Defensa Ambiente Interno: Políticas y Procedimientos



**A CARACTERIZACIÓN**

**A CARACTERIZACIÓN**  
Corresponde a la hoja de vida del proceso, ayudando a identificar las características generales del proceso (Objetivo, Alcance, responsables, entradas, salidas, entre otros.)

**B POLÍTICAS**  
Son guías de acción establecidas por la dirección que orientan la acción y decisiones del personal en la ejecución de las actividades del procedimiento.

**C PROCEDIMIENTO**  
Documento escrito que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado, dentro del alcance establecido.

**D MATRIZ Y RIESGOS DE CONTROLES**  
Corresponde a la relación de los riesgos inherentes que se pueden presentar en el logro de los objetivos y riesgos residuales (con controles) con su calificación de probabilidad e impacto en el proceso y su colorimetría.

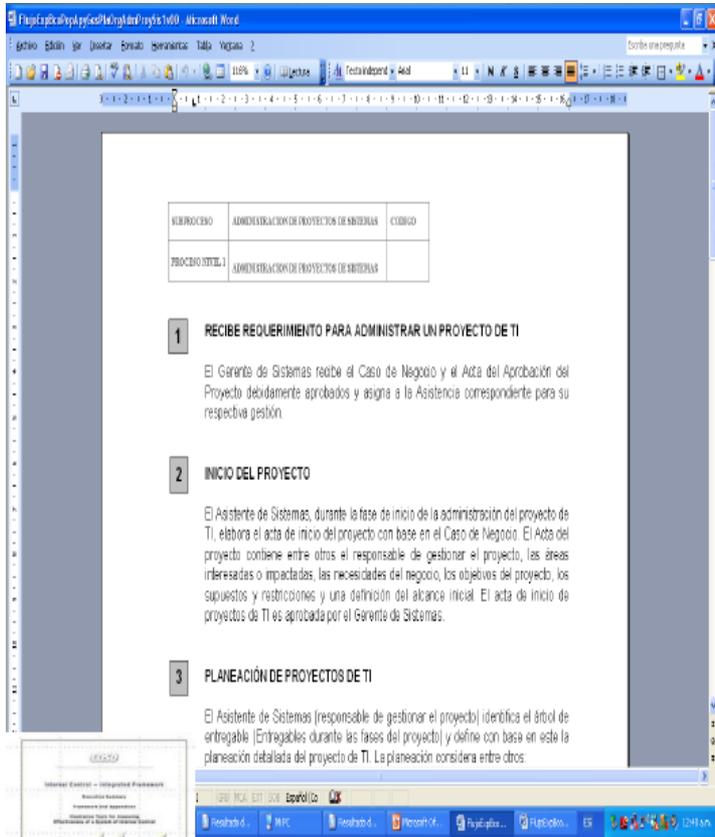
**E INDICADORES**  
Los indicadores son las medidas *cuantitativas* financieras y no financieras que se recopilan y monitorean por parte del dueño del procesos, sobre el cumplimiento de los objetivos.

**D**  
Planes de Acción del Levantamiento del proceso de gestión de riesgos.

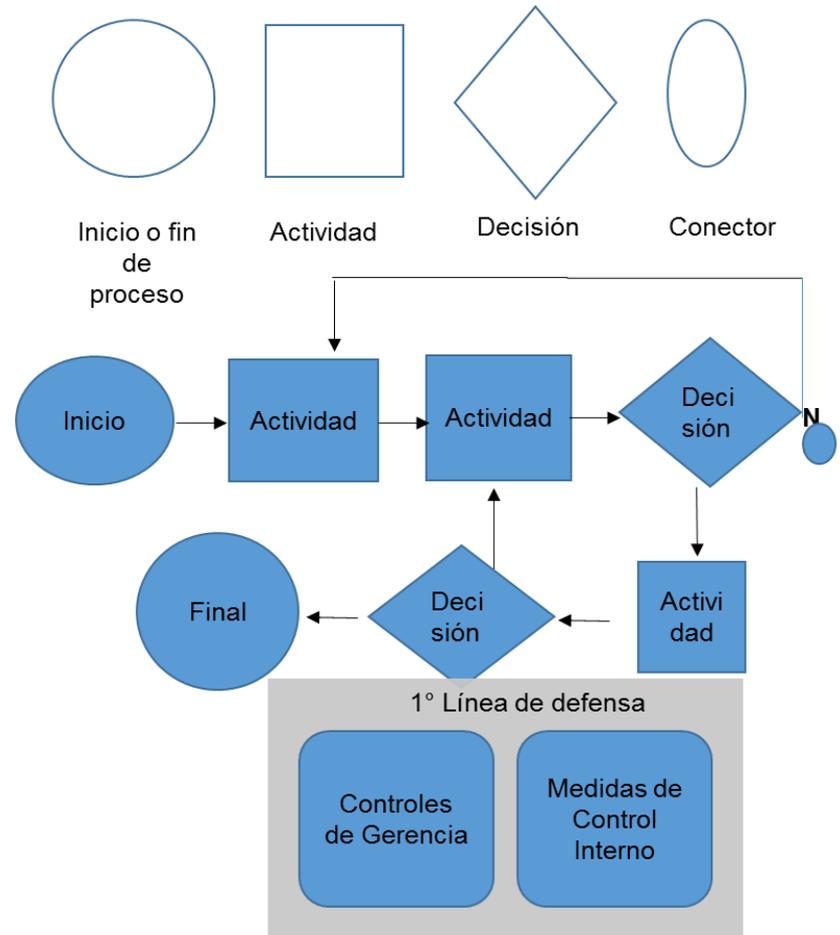


# Rol de la Primera Línea de Defensa Ambiente Interno: Políticas y Procedimientos

**B C** Políticas y Procedimientos

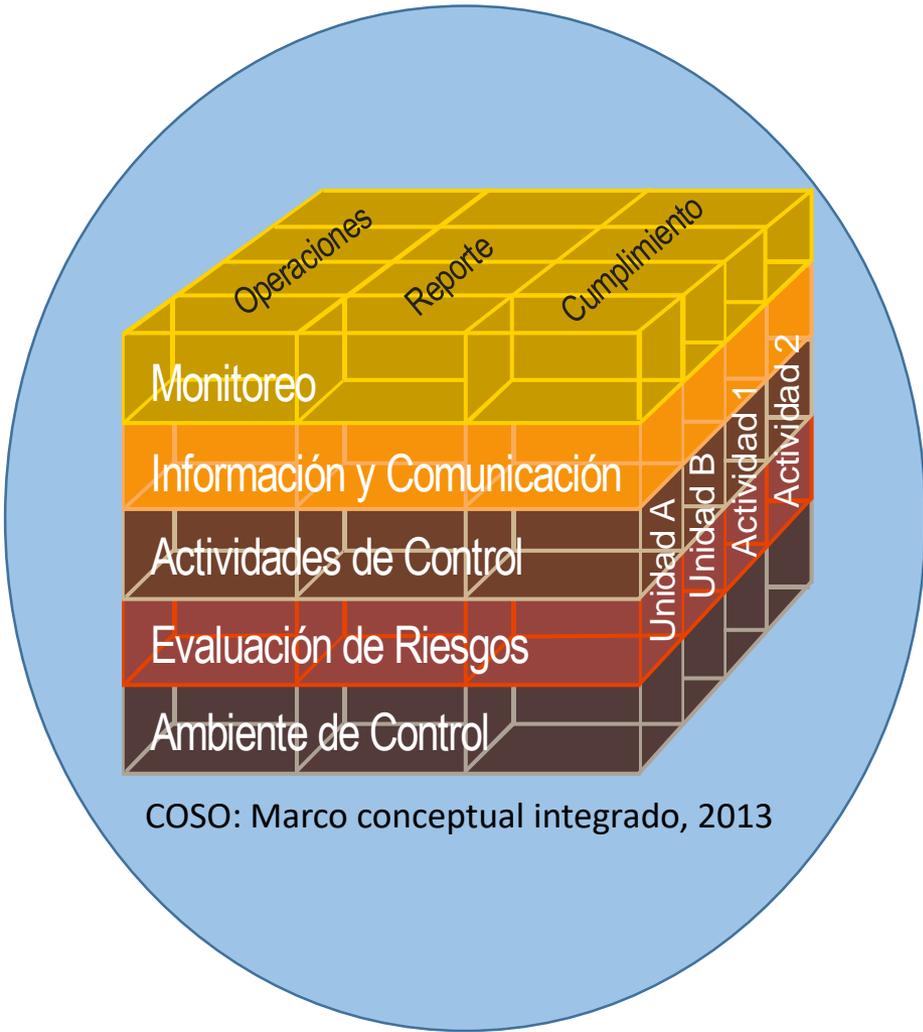


Coso 2013 – Actividades de Control.



# ... Hablemos del COSO

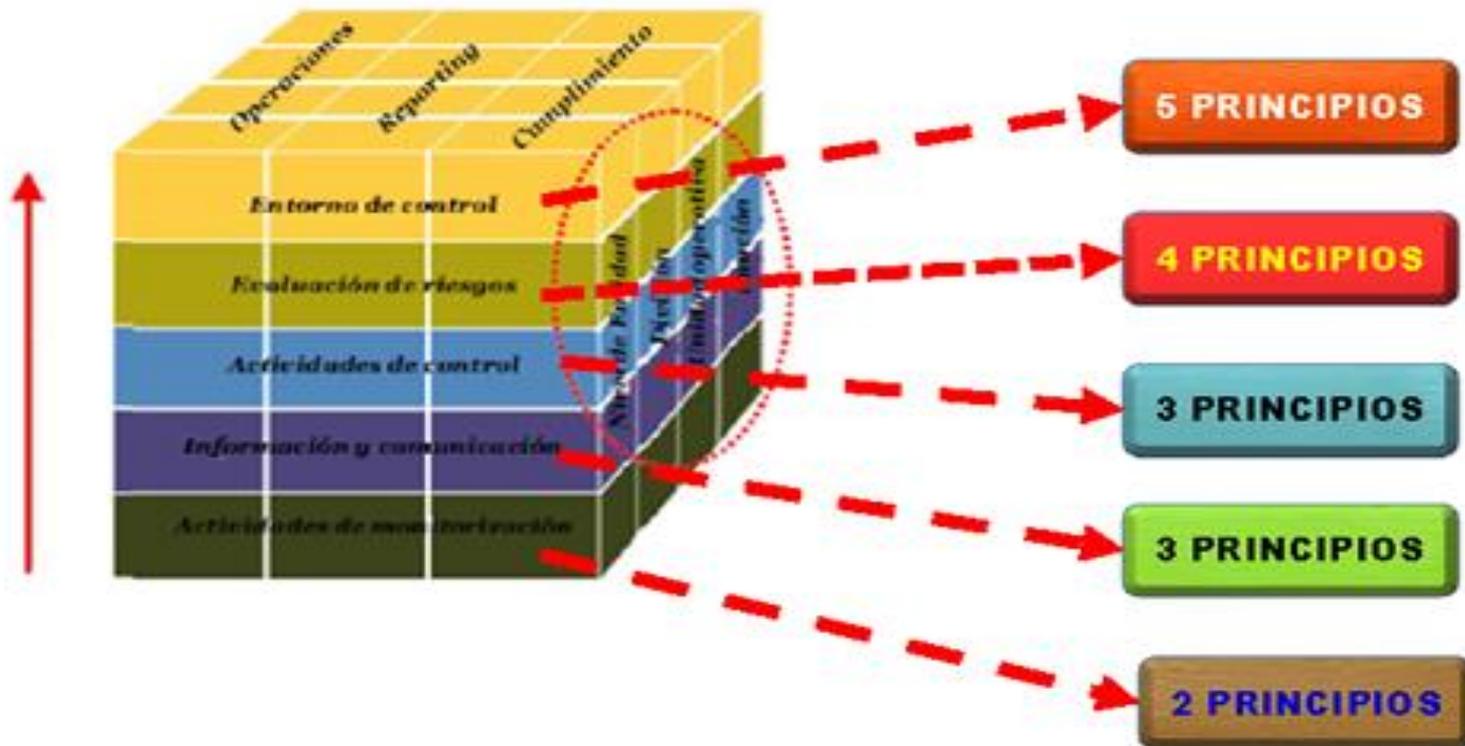
**B C** Políticas y Procedimientos



# COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

## COMPONENTES

## PRINCIPIOS



### COSO : Sistema de Control Interno



### Ambiente de Control:

#### **Principio 1:**

Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

#### **Principio 2:**

Ejerce responsabilidades de la supervisión.

#### **Principio 3:**

Establece estructura, autoridad y responsabilidad.

#### **Principio 4:**

Demuestra compromiso con la competencia.

#### **Principio 5:**

Exige hacerse responsable

### Ambiente de Control:

#### **Principio 1:**

Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

#### **Principio 2:**

Ejerce responsabilidades de la supervisión.

#### **Principio 3:**

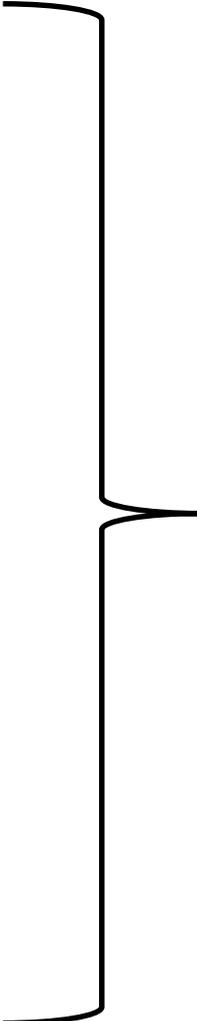
Establece estructura, autoridad y responsabilidad.

#### **Principio 4:**

Demuestra compromiso con la competencia.

#### **Principio 5:**

Exige hacerse responsable

- 
- 1) No existe un requisito para evaluar por separado si los puntos de foco se encuentran disponibles.
  - 2) Controles implícitos en otros componentes pueden afectar este principio

## EJEMPLO 1 :¿Qué necesito para cumplir con el Ambiente Interno?

- a) Se debe contar con una definición de principios y valores.
- b) Se debe crear, mantener y desarrollar una cultura basada en valores.
- c) La Dirección debe demostrar e insistir que una conducta ética es de vital importancia para el Control Interno



- a) La entidad debe contar con un documento único que defina el código de conducta de manera integrada, el cual debe de ser consistente con el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Ética. Asimismo, se deberán desarrollar mecanismos de difusión y monitoreo del código de conducta elaborado, que permitan la medición del grado de conocimiento y aplicación de dicho documento, suscribiendo un acta de compromiso que acredite el conocimiento y cumplimiento de dichos documentos.
- b) El desarrollo e implementación de un código de ética permitirá especificar los aspectos a tener en cuenta en las relaciones de trabajo internas, así como con las que se tienen con terceros, en función del cargo. Además, la administración lo tendrá en consideración en la evaluación del personal.
- c) La entidad definirá sus principios y valores, y contará con mecanismos para desarrollar, incentivar y difundir la cultura y valores en los empleados (comunicaciones, publicaciones, entre otros).

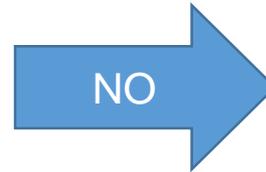
La entidad deberá centralizar todas las sanciones dispuestas en un área específica, que le permita su adecuada administración y ejecución. Cualquier sanción al personal, deberá contar con toda la documentación de evidencia y formará parte del "File Personal" del trabajador.



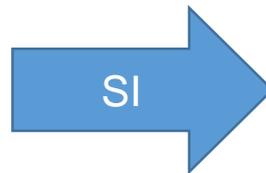
### Ambiente de Control:

**Principio 1:** Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Controles Implícitos - Mecanismos	Componente
a) La entidad debe contar con un documento único que defina el código de conducta de manera integrada, el cual debe de ser consistente con el Reglamento Interno de Trabajo y el Código de Ética. Asimismo, se deberán desarrollar mecanismos de difusión y monitoreo del código de conducta elaborado, que permitan la medición del grado de conocimiento y aplicación de dicho documento, suscribiendo un acta de compromiso que acredite el conocimiento y cumplimiento de dichos documentos.	Ambiente Interno
b) La entidad deberá definir un mecanismo para el reporte de cualquier acto de fraude o en contra del Código de Conducta (Línea de Ética) y ésta deberá ser soportada por un Procedimiento de Denuncias de Prácticas Cuestionables.	Actividad de Control
c) La entidad definirá sus canales de transmisión de información, la cual puede ser a través de Intranet, correo electrónico o cualquier otro medio que considere necesario, debiendo designar a un responsable para el mantenimiento de la información. Por otro lado, la entidad debería definir un reglamento para la difusión de la información a través del canal que haya definido.	Información y Comunicación
d) La entidad deberá contar con herramientas para realizar un monitoreo general de cumplimiento en relación al comportamiento de sus empleados, indagando los resultados de las denuncias reportadas en la línea de ética, la cual es evaluada por Auditoría Interna.	Monitoreo



BUROCRACIA



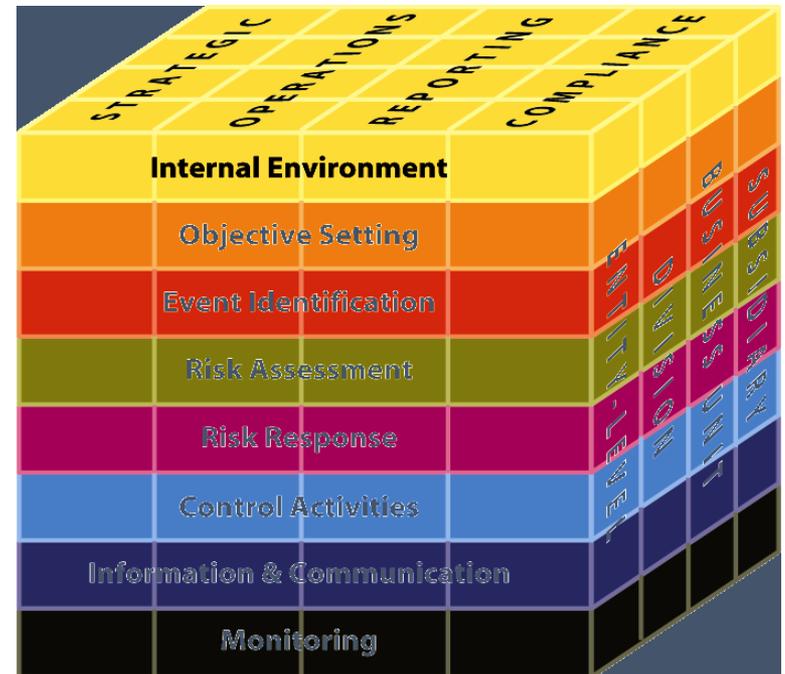
EFICIENCIA

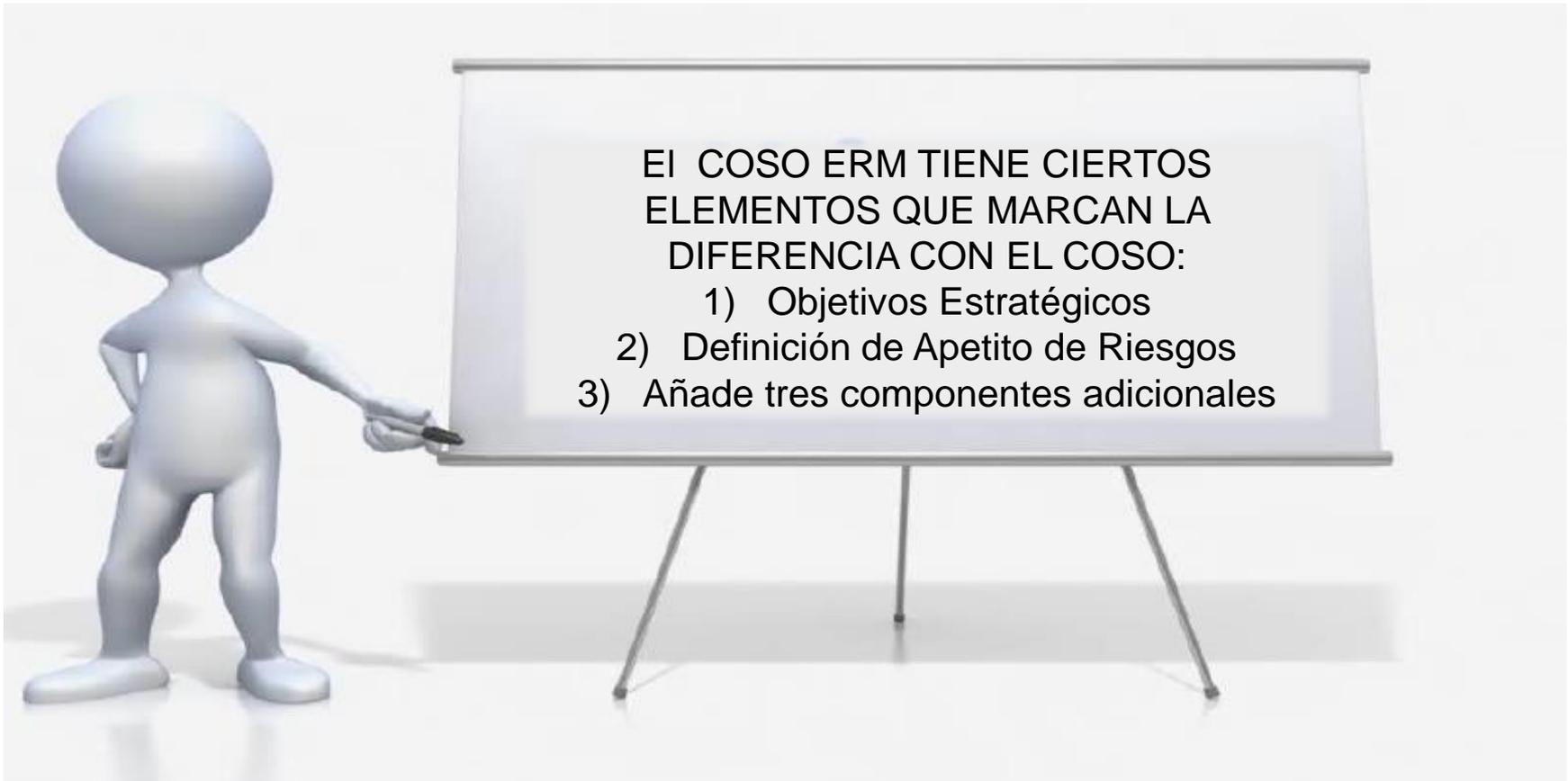


Las mejoras en la administración de riesgo corporativo se pueden construir sobre la inversión hecha en control interno.

**COSO : Sistema de Control Interno**

**COSO “ERM” : Gestión Integral de Riesgos**



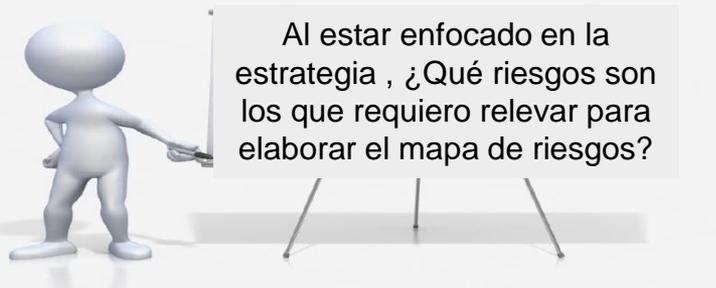




1) El COSO ERM está enfocado en la estrategia de la Compañía para el cumplimiento de sus objetivos

OBJETIVOS	STAKEHOLDERS
Rentabilidad	Accionistas
Clima Laboral	Trabajadores
Calidad	Clientes
Cumplimiento	Gobierno

# Relevamiento de Riesgos



Al estar enfocado en la estrategia, ¿Qué riesgos son los que requiero relevar para elaborar el mapa de riesgos?

## Riesgo estratégico



- Riesgo de reputación
- Imagen
- Pérdida de oportunidades

## Riesgos financieros



- Riesgo de crédito
- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado

## Riesgo de Mercado



- Surge de la fluctuación de los activos y pasivos de la empresa (tipo de cambios, precio, interés, entre otros)

## Riesgo de operación



- Fallas en los sistemas
- Errores humanos
- Procedimientos inadecuados
- Controles inadecuados
- Fraude
- Riesgo de desastres
  - Desastres naturales
  - Suspensión de los mercados
- Riesgo legal
  - Juicios
  - Contratos
  - Regulatorio

## Riesgo de Crédito



- Surge por incumplimiento del deudor

## Riesgo de Liquidez

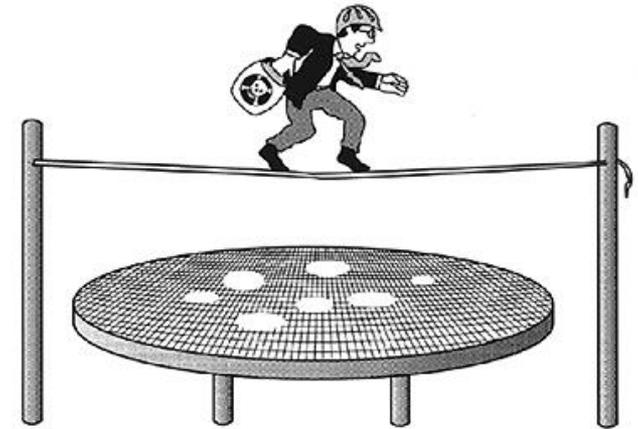


- Surge por descalce por pago de obligaciones inmediatas, endeudándose en condiciones desfavorables.



El **apetito al riesgo** se define como el grado de riesgo, en un nivel amplio, que la organización o la entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de sus objetivos.

La **tolerancia al riesgo** se define como el nivel aceptable de la variación alrededor del logro de un objetivo de negocio específico y se debe alinear con el apetito del riesgo de una organización.



# Componentes para la Gestión de Riesgo

3) El COSO ERM añade tres componentes para la Gestión del Riesgo.



Objetivo Nuevo

**E.R.M = COSO I + SGIR**



Nuevo Componente



Componente Ampliado



Nuevo Componente



Nuevo Componente



Foco de la ponencia



# Componentes para la Gestión de Riesgo

<b>Misión</b>	Ser un productor líder de productos Premium para el hogar en las regiones en las cuales operamos.
<b>Objetivo estratégico</b>	Estar en el cuartil superior de venta de productos para minoristas.
<b>Objetivos relacionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar 180 nuevas personas calificadas en todas las divisiones de fabricación para cumplir con la demanda sin sobretiempos.</li> <li>• Mantener un 22% de costo de personal por dólar orden.</li> </ul>
<b>Unidad de medida de objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personal nuevo contratado calificado.</li> <li>• El costo de personal por dólar orden.</li> </ul>
<b>Tolerancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 165 – 200 personal nuevo calificado</li> <li>• Costo de personal entre 20% y 23% por dólar orden.</li> </ul>
<b>Potencial eventos / riesgos e impactos relacionados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variaciones del desempleo en el mercado laboral causan mayor o menor oferta laboral, resultando aumento o disminución en los costos de personal.</li> <li>• Descripciones inadecuadas de necesidades y especificaciones, dando por resultado la contratación de personal incompetente.</li> </ul>

**Ejemplo**

# Relevamiento de Riesgos



¿Qué riesgos son los que requiero relevar para elaborar el mapa de riesgos?

## Riesgo estratégico



- Riesgo de reputación
- Imagen
- Pérdida de oportunidades

## Riesgo de operación



- Fallas en los sistemas
- Errores humanos
- Procedimientos inadecuados
- Controles inadecuados
- Fraude
- Riesgo de desastres
  - Desastres naturales
  - Suspensión de los mercados
- Riesgo legal
  - Juicios
  - Contratos
  - Regulatorio

## Riesgos financieros



- Riesgo de crédito
- Riesgo de liquidez
- Riesgo de mercado

## Riesgo de Mercado



- Surge de la fluctuación de los activos y pasivos de la empresa (tipo de cambios, precio, interés, entre otros)

## Riesgo de Crédito



- Surge por incumplimiento del deudor

## Riesgo de Liquidez



- Surge por descalce por pago de obligaciones inmediatas, endeudándose en condiciones desfavorables.

# Relevamiento de Riesgos



¿Qué riesgos son los que requiero relevar para elaborar el mapa de riesgos?

## Riesgo estratégico



- Riesgo de reputación
- Imagen
- Pérdida de oportunidades

Nomenclatura del Riesgo Clave del Negocio	Descripcion del Riesgo	Factores que contribuyen al Riesgo	Controles que Existen	Descripcion del Control	Cuantificación	ESTRATEGICO
Aumento de fraudes a través de la Internet	Las transacciones realizadas a través de la Internet, no corresponden a operaciones realizadas por los clientes.	Falta de medidas estrictas de seguridad para el uso de la Internet para operaciones bancarias.	Análisis y seguimiento continuo del uso de la Internet por los usuarios.	Se cuenta con dispositivos y herramientas en la plataforma tecnológica del Banco que permite identificar operaciones inusuales en las redes internas y externas.	Alto	
		Falta de capacitación y/o restricciones de los usuarios de Internet.	Restricciones y/o medidas de seguridad estrictas para cada transacción por Internet.	Se han incrementado las restricciones en el uso de la Internet por parte de los usuarios: 1) Uso de clave Internet 2) Uso de TOKEN 3) Autorizaciones especiales para transacciones especiales, entre otros	Alto	
Aumento de estafas de los clientes.	Aumento de incobrabilidad de los clientes debido a que se otorgan créditos a clientes que no están adecuadamente calificados, y/o no cumplen los requisitos mínimos.	Personal poco ético atendiendo solicitudes de crédito.	Segregación de funciones.	Existe una adecuada segregación de funciones para el otorgamiento de crédito del cliente, a través del cual el área de colocaciones, riesgos y créditos intervienen en el proceso.	Medio	
		Falta de evaluación crediticia adecuada del cliente.	Política y procedimiento para la evaluación crediticia del cliente.	Listado de documentación requerida para el otorgamiento del crédito.	Medio	

¿Qué riesgos son los que requiero relevar para elaborar el mapa de riesgos bajo el COSO?

## Riesgo de operación



- Fallas en los sistemas
- Errores humanos
- Procedimientos inadecuados
- Controles inadecuados
- Fraude
- Riesgo de desastres
  - Desastres naturales
  - Suspensión de los mercados
- Riesgo legal
  - Juicios
  - Contratos
  - Regulatorio

Riesgos Operacionales

Riesgos de Reporte

Riesgos de Cumplimiento

**POR  
PROCESO**

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles



## A CARACTERIZACIÓN

Corresponde a la hoja de vida del proceso, ayudando a identificar las características generales del proceso (Objetivo, Alcance, responsables, entradas, salidas, entre otros.)

## B POLÍTICAS

Son guías de acción establecidas por la dirección que orientan la acción y decisiones del personal en la ejecución de las actividades del procedimiento.

## C PROCEDIMIENTO

Documento escrito que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado, dentro del alcance establecido.

## D MATRIZ Y RIESGOS DE CONTROLES

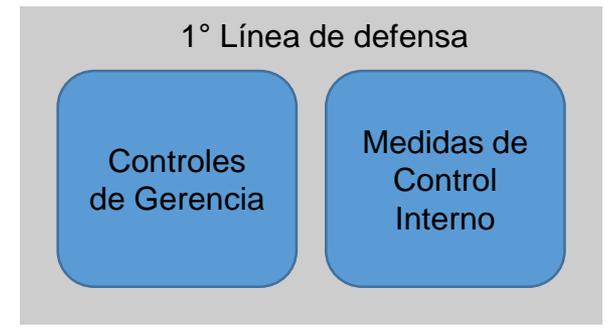
Corresponde a la relación de los riesgos inherentes que se pueden presentar en el logro de los objetivos y riesgos residuales (con controles) con su calificación de probabilidad e impacto en el proceso y su colorimetría.

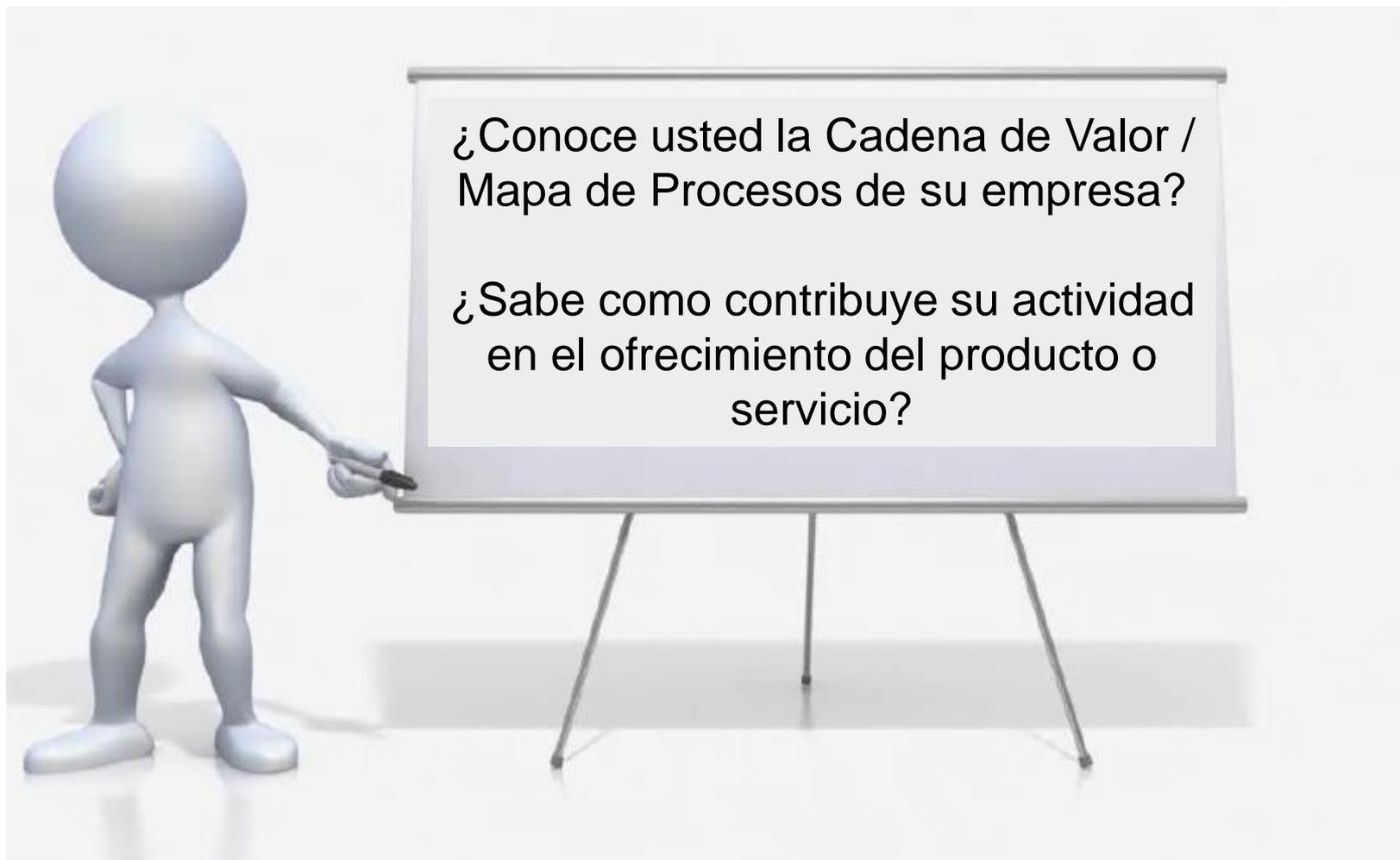
## E INDICADORES

Los indicadores son las medidas *cuantitativas* financieras y no financieras que se recopilan y monitorean por parte del dueño del procesos, sobre el cumplimiento de los objetivos.



Planes de Acción del Levantamiento del proceso de gestión de riesgos.

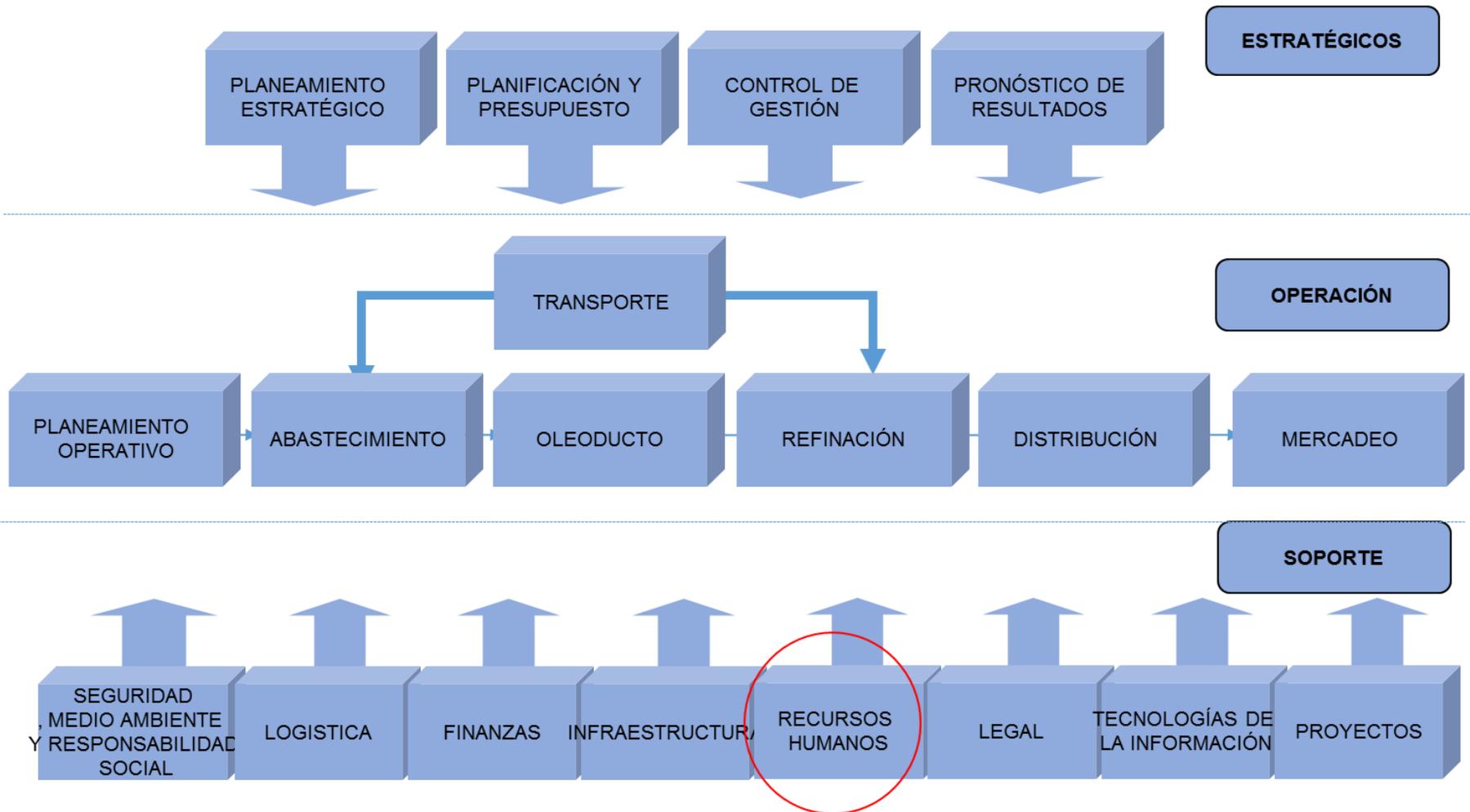






¿Cómo relevar los riesgos bajo el esquema COSO?

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles



**D** MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES



¿Qué nos recomienda el COSO 2013?  
 Evaluar los riesgos de alto nivel

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

Riesgo estratégico



COSO ERM

Proceso de Recursos Humanos

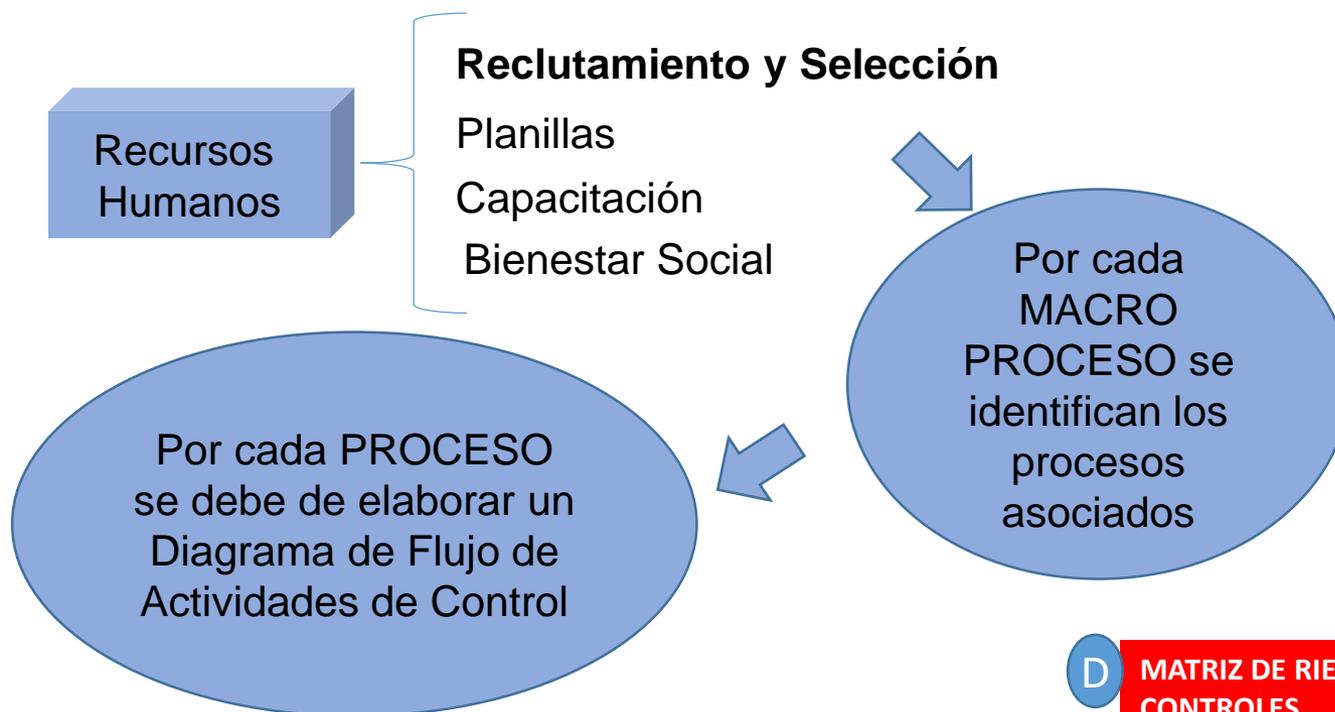
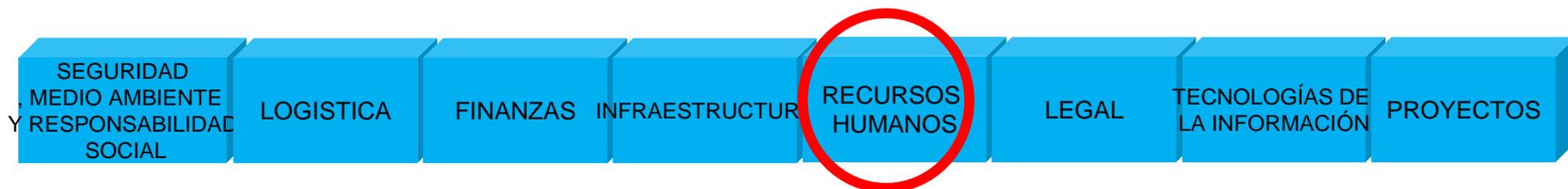
## Evaluación de Riesgos

Objetivos estratégicos	Métrica	Riesgos estratégicos	Indicador de Medición del Apetito de Riesgo
1) Desarrollar capacitaciones para facilitar conocimientos técnicos y habilidades de gestión de equipo orientados a: la identificación de los puestos clave, personal crítico y colaboradores por parte del Departamento de Recurso Humanos y al análisis de puestos clave, personal crítico, y colaboradores asegurando la continuidad del negocio.	Seguimiento del Plan de capacitaciones	1.1. Disminución del clima laboral debido a que el personal (puestos clave, personal crítico y colaboradores) considera que las capacitaciones y evaluaciones de desempeño de sus habilidades técnicas no son tomadas en consideración como herramienta de medición para el movimiento de personal (MOPER)	
	Seguimiento del Plan de capacitaciones	1.2. Actividades de capacitación y desarrollo que no son ejecutadas debido al complejo proceso de aprobación, puesto que no fueron incluidas en el presupuesto inicial.	
	Retorno sobre la inversión	1.3 Capacitaciones a colaboradores identificados erróneamente como personal clave y/o personal crítico.	Crecimiento profesional del personal crítico y/o clave que excede las oportunidades que se ofrece
2. Definir las competencias y perfiles para puestos clave; personal crítico y colaboradores, evaluando las necesidades futuras.	Respuesta de la necesidad de la unidad solicitante en base a tiempo	2.1. Las unidades solicitantes del talento son poco planificadas en su requerimiento, y en la definición de su necesidades que son a corto plazo en cuanto a la descripción de las actividades de un personal clave y/o personal crítico.	
	Índice de rotación no deseada de personal clave y crítico		

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

CADENA DE VALOR

SOPORTE

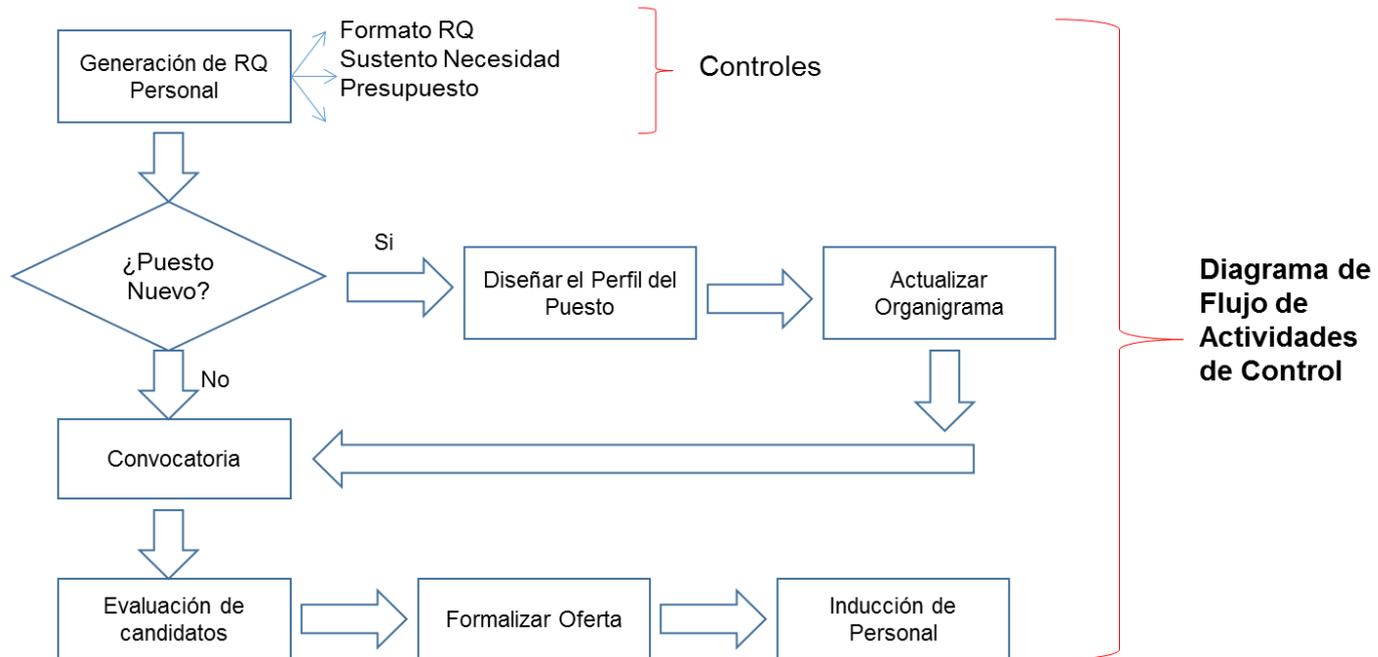


# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles



**D** **MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

**“SUB”PROCESO RECLUTAMIENTO Y SELECCION**



## Escalas para la Evaluación de riesgos

### ESCALAS DE PROBABILIDAD Y FRECUENCIA

Se aplicarán los niveles de FRECUENCIA cuando se tenga conocimiento de ocurrencias históricas del evento de riesgo, caso contrario, se emplearán los niveles de PROBABILIDAD en función a la experiencia sobre la dinámica del proceso materia de evaluación. Ambas se presentan descritas en el siguiente cuadro:

Nro	NIVEL	FRECUENCIA	PROBABILIDAD
1	<b>MUY RARO</b>	Un evento que ocurre menos de una vez por año	Probabilidad de ocurrencia baja, casi nula (raro)
2	<b>RARO</b>	Evento que ocurre una vez por año	Improbable, difícil que pueda ocurrir
3	<b>EVENTUAL</b>	De 3 a 11 ocurrencias por año	Probabilidad moderada, ocurrencia periódica
4	<b>FRECUENTE</b>	Evento que ocurre mensualmente	Es muy probable ocurre con frecuencia
5	<b>MUY FRECUENTE</b>	Evento que ocurre semanal o diariamente	Probabilidad elevada, ocurre muchas veces

Para evaluar los riesgos utilizamos las escalas de evaluación



Riesgo



Controles

## Impacto cuantitativo

ESCALAS - VALORES (en miles)	1	S/. 0	≤ I <	S/. 3
	2	S/. 3	≤ I <	S/. 3,600
	3	S/. 3,600	≤ I <	S/. 7,100
	4	S/. 7,100	≤ I <	S/. 10,600
	5	S/. 10,600	≤ I <	

## Impacto cualitativo

NIVEL	ESTRATEGIA / RESULTADOS	CONTINUIDAD DEL NEGOCIO	ENFOQUE			
			IMAGEN - MARCA	MULTA / SANCIONES	CLIENTE INTERNO / CLIENTE	PERSONAL
1	No hay impacto directo sobre la estrategia/resultados de la Compañía.	Impacto puede ser absorbido (asimilado) por las actividades normales del negocio en un tiempo aproximado de 1 semana. Los costos adicionales del impacto son mínimos.	La exposición de la imagen y/o marca es únicamente interna y limitada.	No existe posibilidad de multa o sanción. La(s) actividad(es) afectada(s) no está(n) sujeta(s) a supervisión por parte de otra Organización.	La materialización del impacto no es percibida por el cliente externo, pero sí por el interno. Esta última es leve.	No existe impacto negativo en la seguridad del personal.
2	El impacto sobre la estrategia/resultados de la Compañía es indirecto y bajo.	Impacto puede ser absorbido (asimilado) por el negocio en un tiempo aproximado de 1 mes, necesita manejo de un rango medio - alto.	La exposición de la imagen y/o marca es interna pero no limitada.	No existe posibilidad de multa o sanción, pero sí de una recomendación. La(s) actividad(es) afectada(s) está(n) sujeta(s) a supervisión por parte de otra Organización.	La materialización del impacto es leve y, es percibida por el cliente interno y externo.	Existe un leve impacto en la seguridad de los colaboradores. En general los trabajadores expuestos son aquellos que se encuentran directamente relacionados al evento.
3	El impacto sobre la estrategia/resultados de la Compañía es directo y medio.	Impacto afecta la productividad del negocio en un horizonte de 1 año aproximadamente. Personal adicional podría ser necesario.	La exposición de la imagen y/o marca es interna y externa y con un nivel de impacto medio.	Posibilidad de multa o sanción por falta leve.	La materialización del impacto es moderada y es percibida por el cliente interno y externo.	Existe un leve impacto en la seguridad de los colaboradores, tanto aquellos que se encuentran directa e indirectamente relacionados con el evento.
4	El impacto sobre la estrategia/resultados de la Compañía es directo y medio - alto.	Impacto potencial en la continuidad del negocio, productividad, en un horizonte mayor a 1 año. El costo de interrupción es alto.	La exposición de la imagen y/o marca es interna y externa y con un nivel de impacto alto.	Posibilidad de multa o sanción por falta grave.	La materialización del impacto es alta y puede originar sanciones a Rimac.	Impacto medio - alto en la seguridad de los colaboradores que se encuentran directa e indirectamente relacionados con el evento. Impacto en las condiciones de trabajo.
5	Impacto significativo sobre la estrategia/resultados de la Compañía.	Interrupción total o significativa de las operaciones de la Compañía. El costo de interrupción es muy alto.	Mal manejo de los medios, que podría tener un impacto negativo en la imagen de la Compañía por un tiempo prolongado.	Posibilidad de multa o sanción por falta muy grave, cierre de las instalaciones, entre otras.	Impacto elevado en el cliente interno y externo lo que puede originar multa y/o sanciones graves a Rimac.	Alto impacto en la seguridad de los colaboradores, pérdida de personal, entre otros.

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

El resultado: Una Matriz de Riesgos y Controles bajo el esquema COSO 2013:

## EJEMPLO RIESGO OPERACIONAL



Subproceso					Riesgo				
Código del Sub proceso	Sub proceso	Tipo de Transacción	Dueño del Sub proceso	¿Tercerizado?	Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Rating Riesgo Inherente Alto / Moderado / Bajo		
							Impacto	Probabilidad	Nivel
3	Todos los subprocesos	Rutinario	Contraloría	No	2. CC / R10	Que los activos y pasivos en moneda extranjera se conviertan incorrectamente a la moneda funcional (nuevo soles).	Moderado	Bajo	Moderado

Control					
Código Control	Descripción del Control	Dueño del Control	Frecuencia del control	Tipo de Control	Naturaleza del Control
3. AE / C26	<p><b>Revisión del tipo de cambio de moneda extranjera</b></p> <p>Diariamente el Asistente de Tesorería imprime los tipos de cambios emitidos por la Superintendencia de Banca y Seguros y verifica que el tipo de cambio de moneda dólar registrado por IBM en el sistema SAP corresponda a lo publicado por la SBS al día anterior al registro o a la última vigente. De encontrar inconsistencia entre lo publicado por la Superintendencia de Banca y Seguros y lo registrado en el sistema SAP, el Asistente de Tesorería comunica lo encontrado al Jefe Corporativo de Tesorería y al Gerente de Presupuestos y Tesorería. De lo contrario, el Asistente de Tesorería lo archiva en una carpeta compartida.</p>	Asistente de Tesorería	Diario	Detectivo	TI-Dependiente

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

El resultado: Una Matriz de Riesgos y Controles bajo el esquema COSO 2013:

**EJEMPLO RIESGO DE REPORTE**

Subproceso					Riesgo				
Código del Subproceso	Subproceso	Tipo de Transacción	Dueño del Subproceso	¿Tercerizado?	Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Rating Riesgo Inherente		
							Alto Moderado Bajo		
							Impacto	Probabilidad	Nivel
2,4	Elaboración de estados financieros consolidados	No Rutinario	Contraloría	No	2. CC / R21	Que no se revelen las transacciones significativas en las notas a los estados financieros consolidados	Moderado	Moderado	Moderado

CONTROL					
Código del Control	Descripción del Control	Dueño del Control	Frecuencia del control	Tipo de Control	Naturaleza del Control
2. CC / C16	Trimestralmente, el Analista de Contabilidad revisa que los totales de las notas a los Estados Financieros sean iguales a los saldos de las cuentas de los estados financieros consolidados, así como la razonabilidad de las mismas. En caso de detectar diferencias se comunica con el Analista que preparó dicha nota para que realice la respectiva corrección.	Jefe de Contabilidad	Trimestral	Detectivo	Manual



**MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

**D** MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

El resultado: Una Matriz de Riesgos y Controles bajo el esquema COSO 2013:

**EJEMPLO RIESGO DE CUMPLIMIENTO**



Subproceso					Riesgo				
Código del Subproceso	Subproceso	Tipo de Transacción	Dueño del Subproceso	¿Tercerizado?	Código del Riesgo	Descripción del Riesgo	Rating Riesgo Inherente		
							Alto Moderado Bajo		
							Impacto	Probabilidad	Nivel
11	Contingencias	No Rutinario	Contraloría	No	8. CN / R03	Que la Compañía incurra en multas/sanciones por una mala interpretación y/o aplicación de normas/leyes nuevas.	Alto	Alto	Alto

CONTROL					
Código del Control	Descripción del Control	Dueño del Control	Frecuencia del control	Tipo de Control	Naturaleza del Control
8. CN / C05	Cada vez que se publica una modificación y/o nueva normativa/ley, el Gerente de Legal, revisa y evalúa la aplicación de esa normativa en la compañía y si implica tomar alguna posición o realizar una acción. Si identifican que según la nueva norma/ley la Compañía debe adoptar/cambiar una posición o de realizar una acción, informa a las partes involucradas y determina las alternativas de acción, para luego discutir y decidir. Principalmente, participan de esta discusión, el Gerente de Legal y Gerente de Contraloría.	Gerente Legal	Cada evento	Preventivo	Manual

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

**D** MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES

Luego de contar con los objetivos y los riesgos estratégicos, así como con la Cadena de Valor ¿Qué se obtiene en este paso?

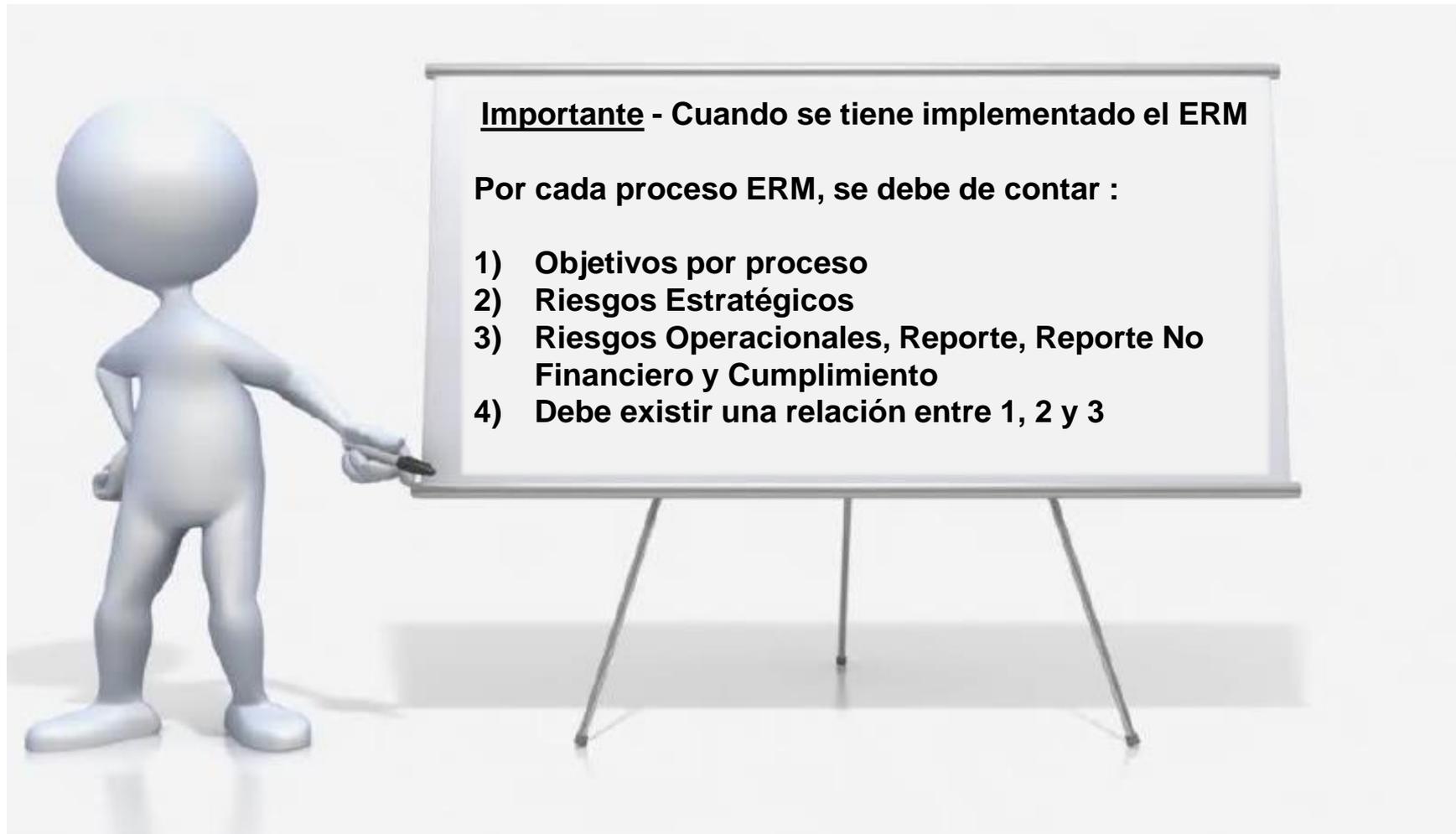
**Riesgo Operacional**



COSO

Proceso de Recursos Humanos

Objetivo	Riesgo Operativo	Riesgos de Reportes	Riesgos de Cumplimiento
Capacitaciones y análisis del marco regulatorio actualizado y para prevenir contingencias legales y minimizar las sanciones que puedan recaer sobre la empresa	Desconocimiento por parte de los usuarios de las regulaciones peruanas en su actividades diarias  Deterioro de la imagen corporativa y de la relación con los grupos de interés (Bolsa de Valores de Lima) como resultado de una percepción negativa sobre el incumplimiento del marco regulatorio de las actividades relacionadas con lavado de activos, financiamiento del terrorismo y fraudes.	Desconocimiento de la existencia de reportes nuevos y/o preparación de reportes con información incompleta exigidas por las regulaciones peruana y/o internacionales	Contingencias y/o penalidades por incumplimientos de regulaciones peruana y/o internacionales
Identificar y mitigar contingencias y/o sanciones aplicables de acuerdo a la contingencia y/o sanción analizada y declarada como existente	Contingencias analizadas de manera errada debido a información incompleta, mala interpretación y omisión sobre su adecuada clasificación en su impacto financiero	Cálculo inadecuado de las provisiones por contingencias	Trabajadores que no estén de acuerdo al programa de reducción de Personal y posible contingencia laboral por la creación de la nueva planta (demandas de parte de empleados y ex-empleados)  Incumplimiento contractual o conflicto con grupos de



**Importante - Cuando se tiene implementado el ERM**

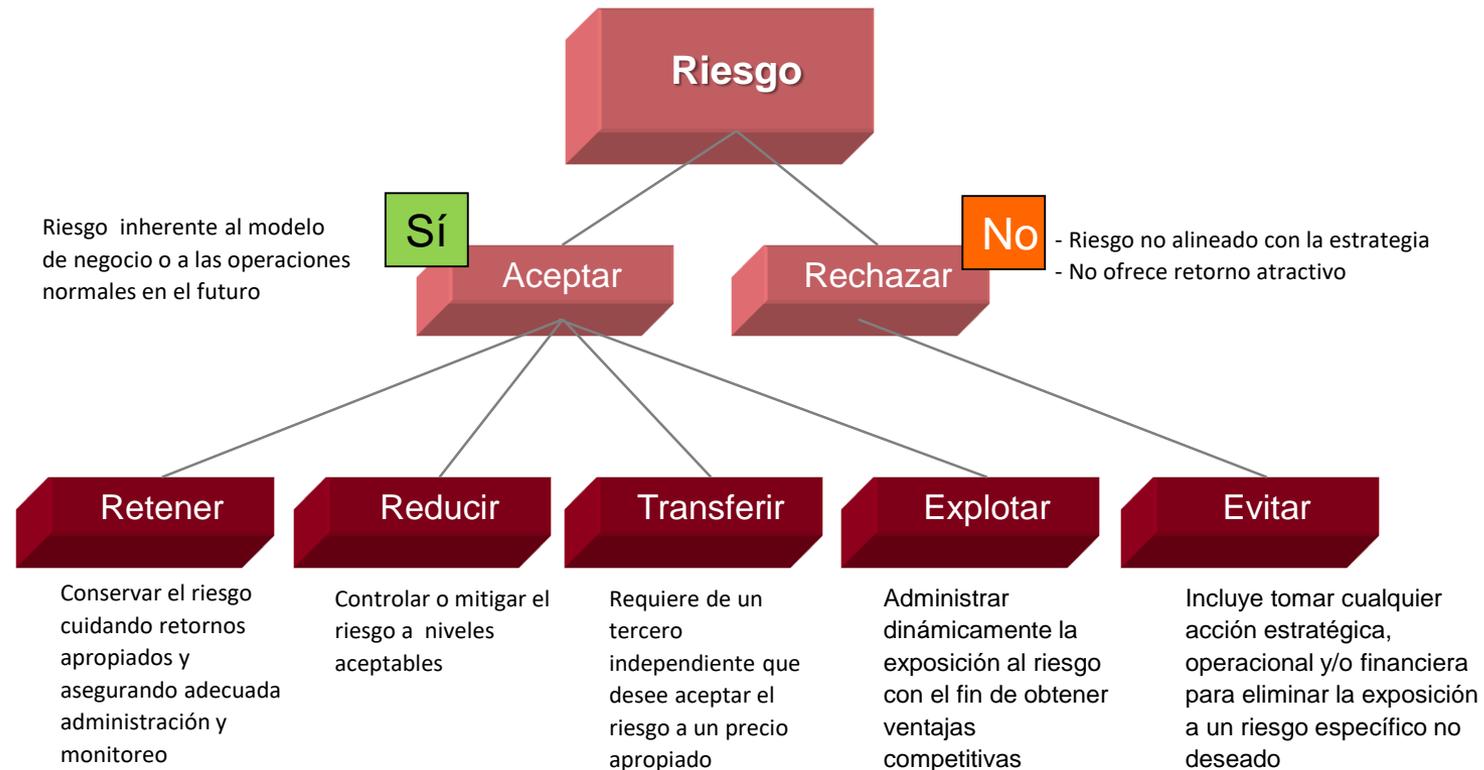
**Por cada proceso ERM, se debe de contar :**

- 1) Objetivos por proceso**
- 2) Riesgos Estratégicos**
- 3) Riesgos Operacionales, Reporte, Reporte No Financiero y Cumplimiento**
- 4) Debe existir una relación entre 1, 2 y 3**

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

Objetivo	Estratégico	Operativo
<p><b>1. Presentar información financiera razonable, correcta y oportuna para la toma de decisiones de la alta gerencia y para los stakeholders en miras al cumplimiento de las normativas aplicables.</b></p>	<p>1.1. Explicaciones de variaciones con argumentos generales a las situaciones de negocio del grupo que ocasionen toma de decisiones erradas</p>	<p>Registro de factura sin una orden de compra liberada.</p>
		<p>Registro de ingresos diversos con información errónea y/o inconsistente en montos, moneda, cuentas contables y otra información relevante.</p>
	<p>1.2. Errores en las operaciones matemáticas de la hoja de Excel de consolidación y manipulación de la información financiera de la compañía.</p>	<p><b>Reporte Financiero</b></p>
		<p>Que se asignen cuentas contables erradas para el registro de las operaciones de la Compañía.</p>
	<p>1.3. Contingencias y deterioro de la imagen corporativa de la empresa por incumplimiento con las fechas límite de presentación a las entidades reguladoras.</p>	<p>Que el plan de cuentas no esté diseñado de acuerdo con los NIIF.</p>
		<p>Que los saldos iniciales del período sean diferentes a los saldos finales del período anterior.</p>
	<p>1.4. Transacciones registradas fuera del cronograma de cierre correspondientes a periodos anteriores debido al cumplimiento de los presupuestos mensuales asignados o registros extemporáneos de las áreas operativas.</p>	<p><b>Reporte No-Financiero</b></p>
		<p>Diferencias detectadas entre el módulo de contabilidad y el módulo de activo fijo en el sistema Contable.</p>
	<p>1.5. Gastos de montos significativos no reconocidos ni asociados a una provisión</p>	<p>Diferencias no identificadas en cuentas contables y montos entre los reportes estándares del sistema Contable de los estados de resultados y los reportes internos .</p>
		<p><b>Cumplimiento</b></p>
	<p>1.6. Diferencias de cambio no previstos debido a fluctuaciones cambiarias inesperadas</p>	<p>Registro de transacciones contables identificadas y registradas con una fecha diferente a la fecha de ocurrencia que pueda ocasionar distorsión en los resultados.</p>
	<p>1.7. Cuentas de los EEFF registrados erróneamente debido a desactualización o no aplicación de las NIFF vigentes</p>	<p><b>Apetito de riesgo</b></p>
		<p>Diferencias &lt; 3 MM \$ por tipo de cambio.</p>

Respuesta al riesgo es la acción que la compañía toma para prevenir o corregir los impactos de eventos que afectarían el logro de los objetivos





Riesgo: La posibilidad de que ocurra un evento que tenga impacto negativo sobre el logro de los objetivos.



ISO 31000 – 2009 Definición de Riesgo

Es “el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos”.

- 1. Incertidumbre (Puede que nunca ocurra).**
- 2. El Riesgo importa y debe gestionarse porque tiene un efecto (Positivo y Negativo).**
- 3. Ese efecto es sobre los objetivos fijados**

1° Línea de defensa

Controles de Gerencia

Medidas de Control Interno

Información no actualizada de las obras en curso debido a demora en la confirmación por parte de los departamento responsables de avisar la finalización de las mismas.

**Información no actualizada de las obras en curso** debido a demora en la confirmación por parte de los departamento responsables de avisar la finalización de las mismas.

**Amenaza**  
¿Qué teme que suceda?

Información no actualizada de las obras en curso **debido a demora en la confirmación por parte de los departamento responsables de avisar la finalización de las mismas.**

**Vulnerabilidad**  
¿Cómo puede  
ocurrir la  
amenaza?

Actividades de Control: Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la Dirección para mitigar los riesgos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

## Aspectos Claves de Diseño a Identificar en un Control



- Quién lleva a cabo el control (**Responsable**)
- Frecuencia del Control (**Cada cuanto se realiza**)
- Qué busca hacer el control (**objetivo**)
- Cómo se lleva a cabo el control (**procedimiento**)
- Qué pasa con las desviaciones y/o excepciones (Investigación y análisis)
- **Evidencia** de la ejecución del control (La firma no es evidencia suficiente de que un control se ejecuto)

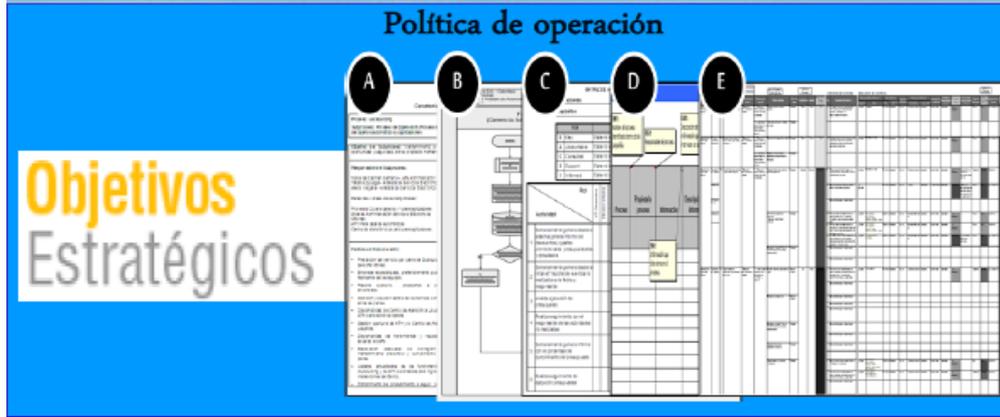


# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

**MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES**

Objetivo	Estratégico	Operativo	Respuesta al riesgo	Diseño de control	
1. Presentar información financiera razonable, correcta y oportuna para la toma de decisiones de la alta gerencia y para los stakeholders en miras al cumplimiento de las normativas aplicables a la Compañía	1.1. Explicaciones de variaciones con argumentos generales a las situaciones de negocio del grupo que ocasionen toma de decisiones erradas	Registro de factura sin una orden de compra liberada.	Por definir	Por definir	
		Registro de facturas de ventas diversas con información errónea y/o inconsistente en montos, moneda, cuentas contables y otra información relevante.	Por definir	Por definir	
		Registro de provisiones sin contar con una adecuada documentación de soporte (FI) que sustente dicho registro.	Por definir	Por definir	
		Activos fijos de una de las empresas del Grupo Pacasmayo utilizados por otra empresa a la que no le corresponde su registro y su depreciación.	Por definir	Por definir	
	1.2. Operaciones intercompañías no alineadas a los principios contables.	<b>Reporte Financiero</b>			
		Que se asignen cuentas contables erradas para el registro de las operaciones de la Compañía o subsidiarias	Mitigar el riesgo por medio de un control	Co1 de RACM SOx Cierre Contable Co2 de RACM SOx Cierre Contable C12 de RACM SOx Cierre Contable C14 de RACM SOx Cierre Contable	
	1.3. Errores en las operaciones matemáticas de la hoja de Excel de consolidación y manipulación de la información financiera de la compañía.	<b>Reporte No-Financiero</b>			
		Que los planes de cuenta en la principal y las subsidiarias sean diferentes (e.g. que para una misma transacción se utilicen cuentas diferentes entre las empresas del Grupo).	Mitigar el riesgo por medio de un control	Co1 de RACM SOx Cierre Contable Co2 de RACM SOx Cierre Contable	
	1.4. Contingencias y deterioro de la imagen corporativa de la empresa por incumplimiento con las fechas límite de presentación a las entidades reguladoras.	<b>Reporte No-Financiero</b>			
		Información no actualizada de las obras en curso debido a demora en la confirmación por parte de los departamento responsables de avisar la finalización de las mismas.	Por definir	Por definir	
	1.5. Transacciones registradas fuera del cronograma de cierre correspondientes a periodos anteriores debido al cumplimiento de los presupuestos mensuales asignados o registros extemporáneos de las áreas operativas	<b>Reporte No-Financiero</b>			
		Depreciación subestimada debida a obras en cursos finalizadas y no declaradas como capitalizables en su cuenta de activo fijo	Por definir	Por definir	
	1.6. Gastos de montos significativos no reconocidos ni asociados a una provisión	<b>Cumplimiento</b>			
		Registro de transacciones contables identificadas y registradas con una fecha diferente a la fecha de ocurrencia que pueda ocasionar distorsión en los resultados.	Por definir	Por definir	
	1.7. Diferencias de cambio no previstos debido a fluctuaciones cambiarias inesperadas	<b>Apetito de riesgo</b>			
N/A					
1.8. Ventas diferidas con montos errados					
1.9. Cuentas de los EEFF registrados erróneamente debido a desactualización o no aplicación de las NIFF vigentes					

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Indicadores



## A CARACTERIZACIÓN

Corresponde a la hoja de vida del proceso, ayudando a identificar las características generales del proceso (Objetivo, Alcance, responsables, entradas, salidas, entre otros.)

## B POLÍTICAS

Son guías de acción establecidas por la dirección que orientan la acción y decisiones del personal en la ejecución de las actividades del procedimiento.

## C PROCEDIMIENTO

Documento escrito que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado, dentro del alcance establecido.

## D MATRIZ Y RIESGOS DE CONTROLES

Corresponde a la relación de los riesgos inherentes que se pueden presentar en el logro de los objetivos y riesgos residuales (con controles) con su calificación de probabilidad e impacto en el proceso y su colorimetría.

## E INDICADORES

**Los indicadores son las medidas cuantitativas financieras y no financieras que se recopilan y monitorean por parte del dueño del procesos, sobre el cumplimiento de los objetivos.**



Planes de Acción del Levantamiento del proceso de gestión de riesgos.

## 1° Línea de defensa

Controles de Gerencia

Medidas de Control Interno

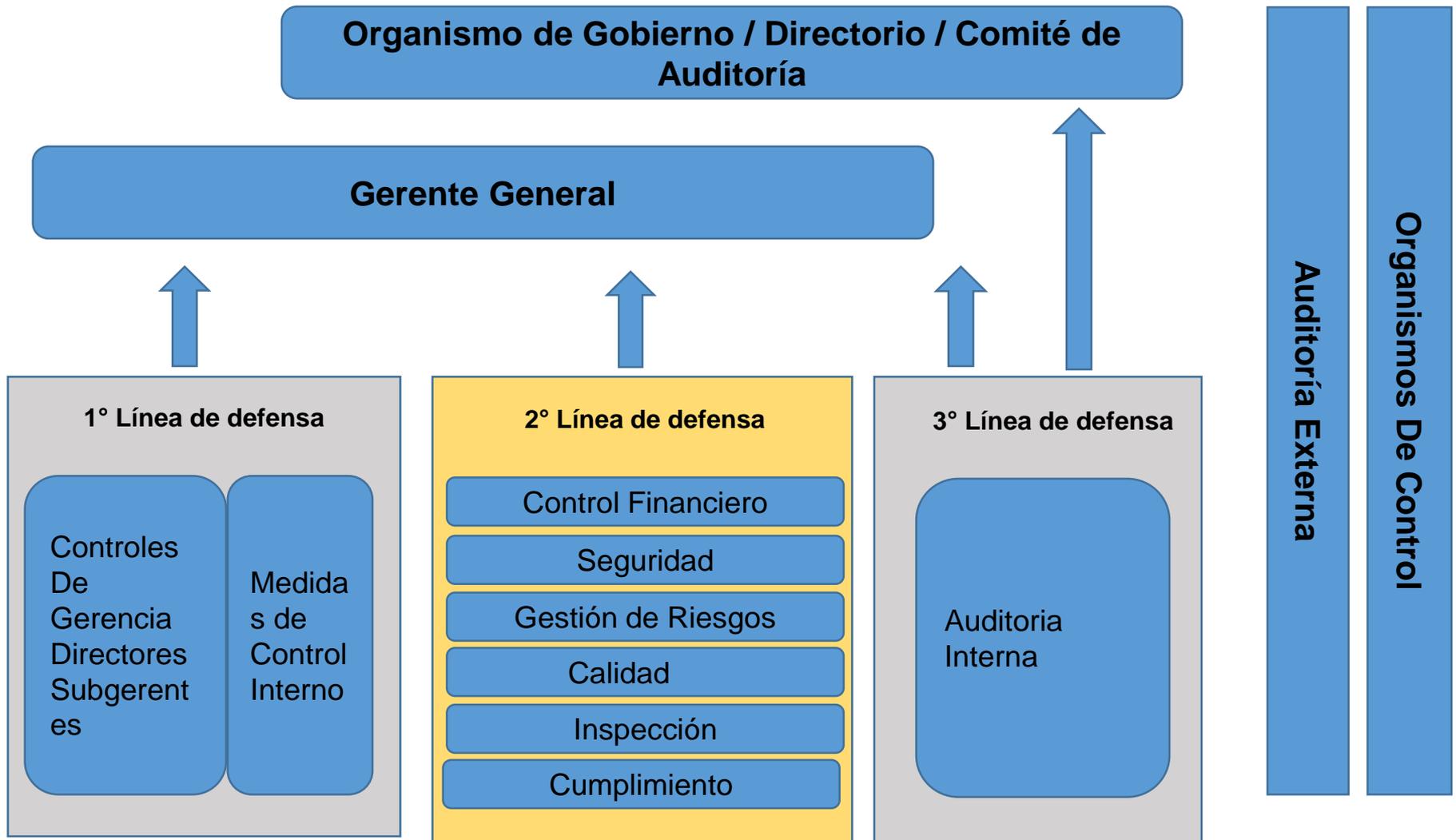
**OBJETIVO:** Que las obras en curso estén registradas de acuerdo al monto y la fecha que corresponde al avance de la misma, a fin de asegurar su adecuada activación.

**¿Cuáles son los Indicadores del proceso que me aseguren el cumplimiento de los objetivos?**

**Indicador 1 : Monto a pagar.....**

**Indicador 2 : Fecha de elaboración.....**

# El Modelo de Las Tres Líneas de Defensa – Estructura



# Rol de la Segunda Línea de Defensa Apoyo en el Diseño y Monitoreo Preventivo

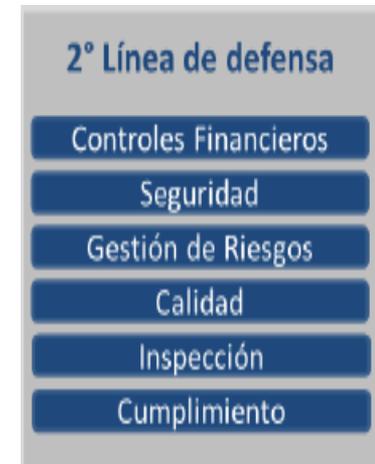


COSO Cube (2013 Edition)

17 Principios para describir los componentes del Control Interno.

5 Componentes, la organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la Consecución de los Objetivos.

En un mundo perfecto, tal vez sólo una línea de defensa sería necesaria para asegurar una gestión de riesgos efectiva .



# Rol de la Segunda Línea de Defensa Apoyo en el Diseño y Monitoreo Preventivo

## Ambiente de Control

1. Demuestra su compromiso con la integridad y valores éticos
2. Define responsabilidad del Directorio y Gerencia
3. Establece la estructura, autoridad y responsabilidad
4. Demuestra su compromiso con la competencia
5. Refuerza la rendición de cuentas

## Evaluación de Riesgos

6. Establece objetivos deseados
7. Identifica y analiza los riesgos
8. Evalúa los riesgos de fraude
9. Evalúa cambios significativos

## Actividades de Control

10. Selecciona y desarrolla actividades de control
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la TI
12. Desplegado a través de políticas y procedimientos

## Información & Comunicación

13. Uso de información relevante
14. Comunicación interna
15. Comunicación externa

## Actividades de Monitoreo

16. Conduce evaluaciones recurrentes o especiales
17. Evalúa y comunica deficiencias

## Un control Bien Diseñado

Mitiga la Causa Asociada (Disminuye su impacto y/o probabilidad).

La frecuencia del control permite identificar un error oportunamente

La persona que ejecuta el control tiene el conocimiento y la experiencia suficiente.

Existe segregación de funciones en quien hace la actividad y el que ejecuta el control.

La Información utilizada para realizar el control es adecuada y confiable.

Las excepciones resultantes de ejecutar el control son resueltas oportunamente

Es posible reprocesar la actividad de control de acuerdo a las evidencias y soportes -----anexos de su ejecución.

# Rol de la Segunda Línea de Defensa Apoyo en el Diseño y Monitoreo Preventivo

Independencia



Objetividad

## D MATRIZ Y RIESGOS DE CONTROLES

Corresponde a la relación de los riesgos inherentes que se pueden presentar en el logro de los objetivos y riesgos residuales (con controles) con su calificación de probabilidad e impacto en el proceso y su colorimetría.

## E INDICADORES

Los indicadores son las medidas *cuantitativas* financieras y no financieras que se recopilan y monitorean por parte del dueño del procesos, sobre el cumplimiento de los objetivos.

## A CARACTERIZACIÓN

Corresponde a la hoja de vida del proceso, ayudando a identificar las características generales del proceso (Objetivo, Alcance, responsables, entradas, salidas, entre otros.)

## B POLÍTICAS

Son guías de acción establecidas por la dirección que orientan la acción y decisiones del personal en la ejecución de las actividades del procedimiento.

## C PROCEDIMIENTO

Documento escrito que describe secuencialmente, la forma de realizar una actividad para lograr un objetivo dado, dentro del alcance establecido,

**Planes de Acción del Levantamiento del proceso de gestión de riesgos.**

### 2° Línea de defensa

Controles Financieros

Seguridad

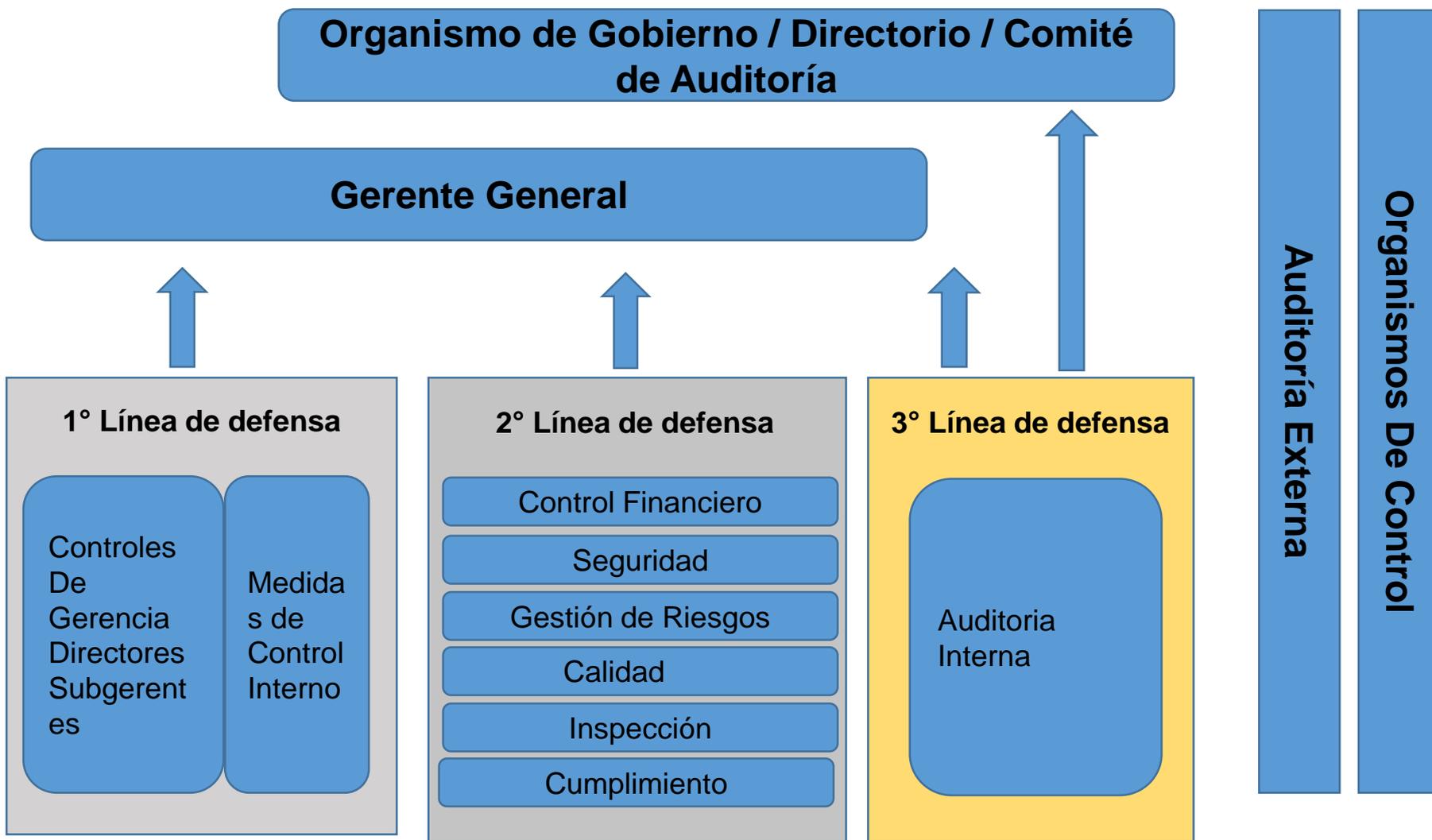
Gestión de Riesgos

Calidad

Inspección

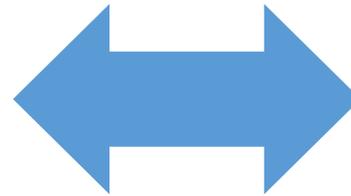
Cumplimiento

# El Modelo de Las Tres Líneas de Defensa – Estructura



# Rol de la Tercera Línea de Defensa

**CONTROLES  
DISEÑO**



**CONTROLES  
EJECUCION**

**Podría operar bien  
pero no esta  
bien diseñado ?**

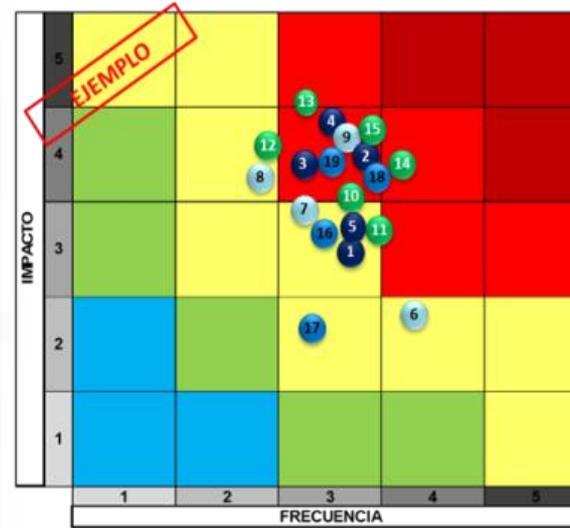
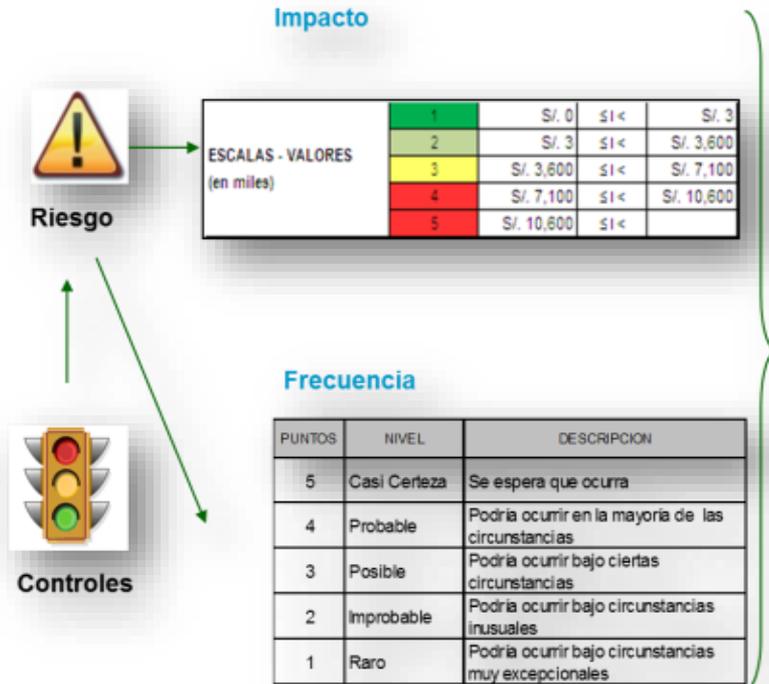


**Podría estar bien  
diseñado  
Pero opera mal ?**

**QUE EL  
RIESGO  
NO SE  
MATERIALICE**



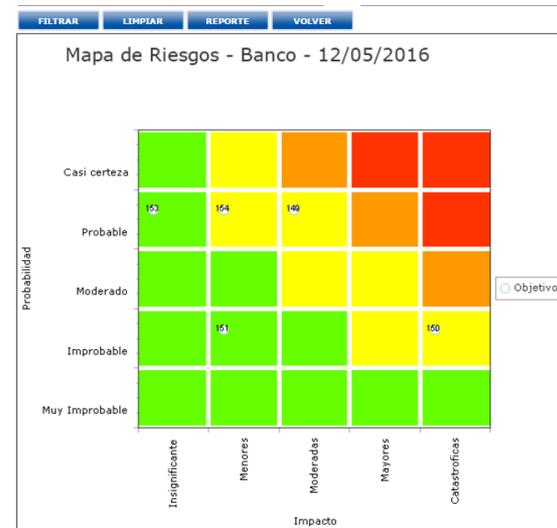
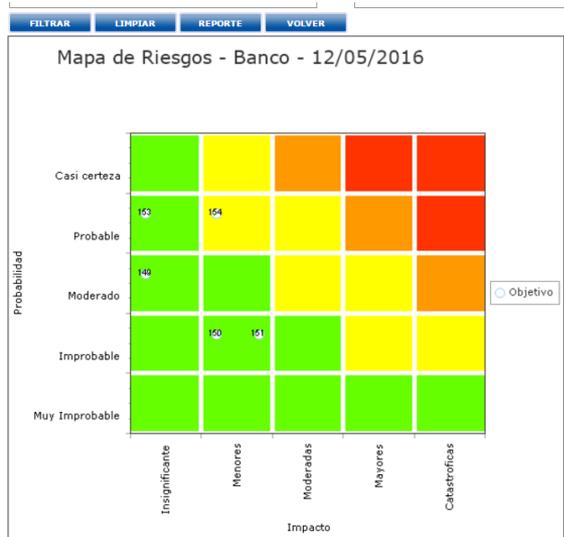
# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles



- PROCESOS:**
1. Gestión de Marketing
  2. Gestión de Visual Merchandising
  3. Desarrollo de Nuevos Mercados
  4. Gestión de Negocios
  5. Gestión de Nuevos Negocios
  6. Gestión Logística
  7. Gestión de Mantenimiento
  8. Gestión de Seguridad
  9. Gestión de Proyectos y Arquitectura
  10. Gestión Legal
  11. Gestión de RRHH
  12. Gestión de Tecnologías de la información
  13. Gestión de Contratos
  14. Facturación
  15. Cobranzas
  16. Gestión de Tesorería
  17. Pagos
  18. Control de Gestión
  19. Gestión de Contabilidad

■ Crítico   
 ■ Alto   
 ■ Medio   
 ■ Moderado   
 ■ Bajo

# Rol de la Primera Línea de Defensa – Matriz de Riesgos y Controles

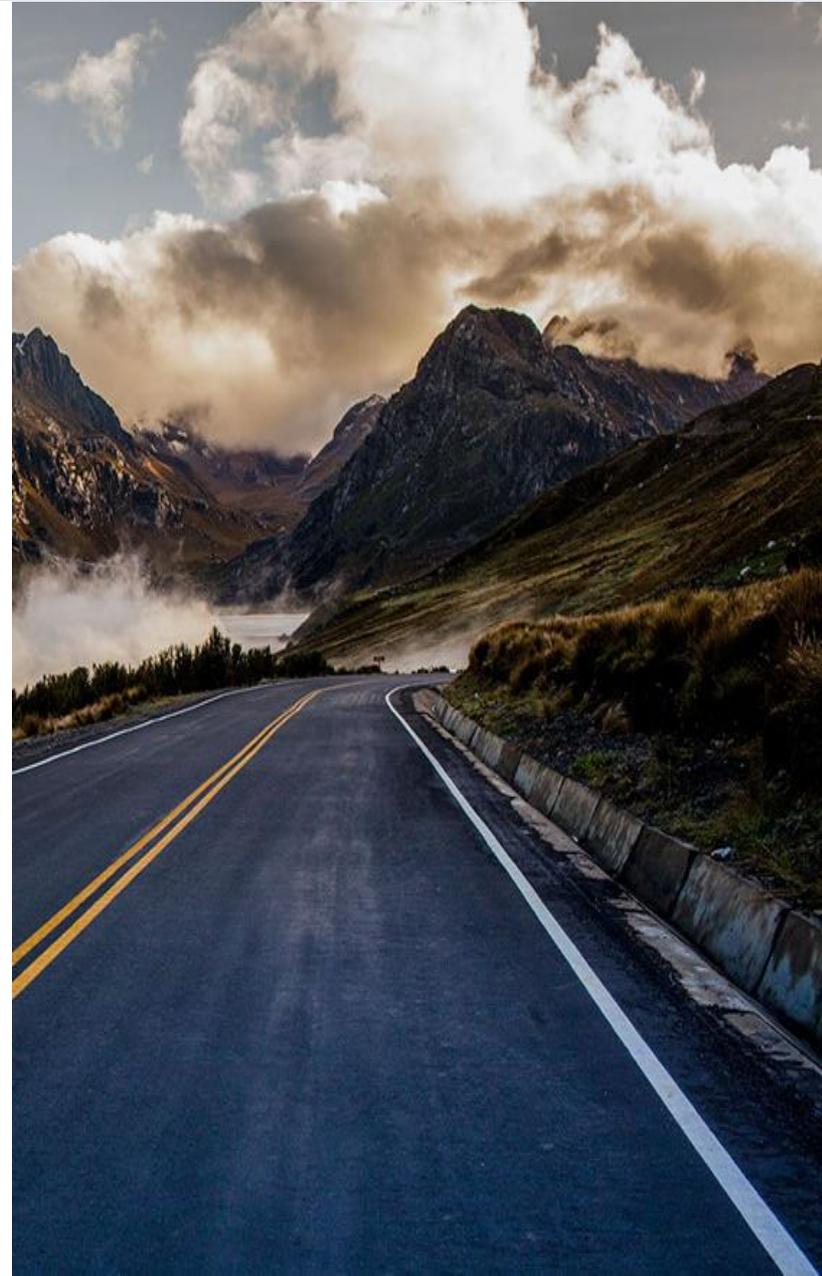


**Auditoria Interna verificará y validará los controles implementados.**

**¿Cómo opera? ----- Riesgo Residual**

## Conclusiones

- ✓ Los modelos actuales de control interno y gestión de riesgos motivan a la **acción** requiriendo mecanismos en lugar de documentos
- ✓ Fundamental para el análisis de riesgos, una clara **identificación de la Cadena de Valor**
- ✓ Al identificar riesgos, es importante **considerar el ámbito estratégico**, pues condiciona el operativo
- ✓ Lograr un **balance** entre controles directivos, preventivos, correctivos, detectivos
- ✓ El **equilibrio** entre la Gestión y Control tiene respuesta en la **Gestión de Riesgos**





SERVICIOS DE PREVENCIÓN, ADMINISTRACIÓN  
Y NEGOCIOS S.A.C.  
Calle Jamaica 160 Santa Patricia  
La Molina (Lima 12)  
Telf: (511) 6647728 - (51) 991310340 - 989186823  
[riskcompliance@serpran.com](mailto:riskcompliance@serpran.com)