

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACION DE CIENCIAS CONTABLE, FINANCIERAS Y AUDITORIA**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**



**MONOGRAFÍA**

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO**  
**“DIPLOMADO AUDITORIAS EN BASE A RIESGO”**

**TEMA: PROPUESTA DE APLICACIÓN DEL MARCO DE GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES – INTEGRACIÓN CON LA ESTRATEGÍA Y EL RENDIMIENTO**  
**CASO: EMPRESA “EMPROTEL S.A.”**

**POSTULANTE: HÉCTOR GONZALO QUISPE LIMACHI**

**DOCENTE: MMA. RUTH BENITEZ CUENCA**

**LA PAZ – BOLIVIA**  
**2018**

**Dedicatoria**

*El presente trabajo está dedicado a mis padres Eusebio Quispe Yujra y Julia Quispe y a mis hermanos, por el apoyo que me brindan en el logro de mis objetivos*

### **Agradecimientos**

*Quiero expresar mi profundo agradecimiento a nuestro creador “Dios”, quien nunca me abandono y me guía para realizar mis sueños anhelados y a mi familia, amigos y compañeros por haberme dado su apoyo para la elaboración del presente trabajo*

## Índice de contenido

1. Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	3
3. Objetivos.....	3
3.1 Objetivo General.....	3
3.2 Objetivos Específicos.....	3
4. Justificación de la Investigación.....	4
4.1 Justificación Metodológica.....	4
4.2 Justificación Académica.....	4
4.3 Justificación Práctica.....	4
Capítulo II.....	5
5. Marco Teórico.....	5 – 19
Capítulo II.....	20
6. Marco Metodológico.....	20
6.1 Enfoque.....	20
6.2 Tipo de Estudio.....	20
6.3 Diseño.....	21
6.4 Método de Investigación.....	21
6.5 Técnicas e Instrumentos.....	22
Capítulo IV.....	23
7. Marco Práctico.....	23
7.1 Diagnostico y análisis de la situación de EMPROTEL S.A.....	23
7.2 Datos de la actualidad de EMPROTEL S.A.....	23
7.3 Organigrama.....	24
7.4 Misión, Visión y Valores.....	24
7.5 Tipo de actividad.....	25
7.6 Actividades administrativas.....	26
7.7 Cuestionario de administración de riesgos empresariales.....	26
7.8 Mapa de Riesgos.....	30
7.9 Método para el análisis de riesgos.....	32

7.10	Determinación del nivel del riesgo.....	34
7.11	Manejo de riesgos en función al nivel de riesgo establecido.....	36
Capítulo V.....		38
8.	Conclusiones.....	38
9.	Recomendaciones.....	39
	Bibliografía.....	40

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como propósito dar a conocer un modelo de gestión de riesgos administrativos bajo el enfoque del “Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integración con la Estrategia y el Rendimiento”, para ayudar a prevenir y reducir los niveles de pérdida que ocurran por este riesgo en una empresa de telecomunicaciones en Bolivia.

El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integración con la Estrategia y el Rendimiento, puede utilizar los mapas de riesgos, los cuales le dan tanta importancia al cumplimiento de las disposiciones legales, como al control para evitar fraudes, o resguardar la calidad de los productos y servicios, como así también proteger los recursos humanos entre otros. Por tal motivo una rápida visión de dicha matriz, impresa o por monitor, por parte de los Directivos le permiten saber las áreas que comprometen a la empresa, y proceder a analizar las causas o motivos, para luego aplicar las correspondientes medidas de ajuste.

Los Mapas de Riesgos que se utilizan en la Gestión de Riesgos Empresariales son en último término un generador de utilidades por cuanto tiene por objetivo eliminar o disminuir las pérdidas ocasionadas por los fraudes, la falta de seguros contra riesgos, los bajos niveles de calidad, la falta de cumplimiento de disposiciones legales, la carencia de información óptima entre otras.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de hoy deben implementar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los cambios tecnológicos y los constantes retos del mundo moderno, es responsabilidad de la administración y directivos desarrollar un sistema de control interno que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional.

En la gestión 2004, el Committee of Sponsoring Organizations, ha emitido el COSO II – ERM, enfoca el control interno utilizando la administración de riesgos empresariales, esta se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación o preservación del valor. Se define como sigue: “La Administración de Riesgos Empresariales es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicando en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad”.

El E.R.M. consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados dentro el proceso administrativo. Esos componentes son: Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Valoración del riesgo, Respuesta al Riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo.

Asimismo, toda empresa u organización debe tener claro, que estar en un negocio siempre van a existir riesgos. Algunos ejemplos son: la ampliación de nuevas líneas de productos, investigación y desarrollo, las fusiones, adquisiciones, la competencia y la expansión geográfica. Las organizaciones comprometen estas y otras actividades para hacer crecer su negocio. Si bien todas estas áreas implican riesgos y toma de decisiones, sin embargo ninguno puede garantizar el éxito. Por tanto, la gestión de las amenazas asociadas se

requiere la toma de decisiones para mitigar los riesgos debe permitir hacer los correctivos, identificar los riesgos, evaluarlos y generar oportunidades en el momento preciso.

Por otra parte, en agosto de 2017 la organización COSO, a actualizado el Marco de Gestión de Riesgo Empresarial (COSO II) al **“Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – Integración con la Estrategia y el Rendimiento” (COSO IV)**, se considera que este Marco fomentara una cultura empresarial consiente del riesgo y ayudar a las organizaciones mejorar la manera en que identifican, evalúan y administran el riesgo y las oportunidades para lograr su estrategia.

El Marco de Gestión de Riesgo Empresarial – Integración con la Estrategia y el Rendimiento - “COSO IV” considera algunos cambios como ser:

- Consideración de la cultura dentro de la gestión de riesgos.
- Contempla la misión, visión y los valores de las organizaciones
- Considera a la planeación estratégica y la exposición al riesgo desde la planeación, procesos de implementación y ejecución.
- Alineación de la estrategia y los objetivos del negocio con la gestión de riesgos.
- Se evalúa el perfil de riesgo según el apetito por el riesgo y capacidad del riesgo.

El presente trabajo de investigación se orienta a elaborar mapas de riesgos para el departamento de ventas, con la finalidad de administrar y minimizar los riesgos a los que esta sujeto y establecer las estrategias adecuadas para su manejo.



## **CAPITULO I**

### **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa EMPROTEL S.A. tiene como labores principales los servicios de instalaciones, supervisión y mantenimiento de equipos de telecomunicaciones, al respecto es importante mencionar que hasta la fecha no se efectuó ninguna evaluación de riesgos del departamento de ventas, que conlleva el riesgo que la empresa en el futuro no pueda obtener las utilidades que a la fecha obtiene por los siguientes riesgos: La competencia, la ampliación de nuevas líneas de productos, llevarse a cabo venta de servicios sin conocimiento de la dirección de la empresa, no reportar venta de servicios al contado y otros.

#### **2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿La elaboración de los mapas de riesgos de control interno para el departamento de ventas permitirá administrar y minimizar los riesgos a los cuales está expuesto las empresas de Bolivia actualmente, caso: empresa EMPROTEL S.A?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la eficacia y grado de desarrollo del control interno relacionado con la administración de riesgos en una empresa, para tal propósito se pretende elaborar un Mapa de Riesgos de Control Interno relacionado con el departamento de ventas de las empresas de Bolivia, caso: empresa EMPROTEL S.A.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Estudiar y analizar las características de los mapas de riesgos de control interno, para establecer pautas, comprensión y aplicación del mismo para las empresas de Bolivia.

Aprovechar la propuesta de la implementación de matrices de riesgos de riesgos de control interno para departamento de ventas mediante el caso: empresa EMPROTEL S.A.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.2 JUSTIFICACION METODOLÓGICA**

La investigación a realizarse parte de la identificación de un problema que será estudiado a través de la recopilación de información y documentación, cuyo posterior análisis, permite llegar a conclusiones de relevancia.

Para la identificación del problema, el análisis y formulación de conclusiones, se utilizara el método descriptivo, basado en un enfoque sistémico, puesto que se identificaron sus elementos, sus componentes y su interrelación.

##### **4.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

Los mapas de riesgos son herramientas que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

El objetivo de los mapas de riesgos es mejorar la comprensión de la organización, aclarar el pensamiento sobre la naturaleza y el impacto de los riesgos, y mejorar la organización a través de un modelo de evaluación de riesgos. En una empresa, los mapas de riesgos. Por ejemplo, la probabilidad de que ocurra un riesgo puede ser trazada por el eje X, mientras que el impacto del mismo riesgo se traza en el eje Y.

##### **4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

En base a la justificación práctica se busca demostrar que la investigación y estudio sobre matrices de riesgos y mapas de riesgos son de suma importancia para el área que se está trabajando, que en este caso es el departamento de ventas de una empresa, caso: empresa EMPROTEL S.A.

## CAPITULO II

### 5. MARCO TEÓRICO

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs) señalan que es necesario comprender, evaluar y obtener evidencia sobre la efectividad de cualquier control en el cual deseamos confiar para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría, tomando en cuenta los aspectos relacionados con el ambiente de control.

El auditor debe adquirir comprensión del sistema de contabilidad y los controles internos relacionados con la finalidad de definir los procedimientos de auditoría adecuados al trabajo que ha de efectuarse, lo cual incluye la comprensión del diseño de las políticas, procedimientos y registros establecidos por la dirección de la empresa.

El control interno consta de 5 componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación y Supervisión. En la evaluación de riesgos se toma en cuenta la Gestión de Riesgos Empresariales de una empresa, por otra parte, se evalúa el control interno en toda clase de auditoría, por ello haremos una descripción sucinta de lo que es auditoría financiera, para posteriormente abarcar los conceptos de control interno y gestión de riesgos empresariales.

### 5. AUDITORIA FINANCIERA

#### 5.1 ARENS, Alvin A. y Coautores <sup>1</sup>

“Una auditoría de estados financieros se lleva a cabo para determinar si los estados financieros en general (la información que se está verificando) han sido elaborados de acuerdo con el criterio establecido”.

---

<sup>1</sup> Alvin A. Arens y otros. Auditoría – Un enfoque integral (2007)

## **5.2 WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt<sup>2</sup>**

“...en un auditoria de estados financieros los se comprometen los auditores se comprenden a reunir evidencia y a proporcionar un alto nivel de seguridad de que los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados o algún otro criterio idóneo”

## **5.3 Normas Internacionales de Auditoria emitidas por la IFAC (International Federation of Accountants)<sup>3</sup>**

“Al conducir una auditoria de estados financieros, los objetivos generales del auditor son: a) Obtener seguridad razonable sobre los estados financieros, como un todo, están libres de presentaciones errónea de importancia relativa, ya sea por fraude o error, de esa manera se permite al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están elaborados, respecto de todo lo importante, de acuerdo un marco de referencia de información financiera aplicable; y b) Dictaminar sobre los estados financieros, y comunicar según requieran las NIA, de acuerdo con los resultados del auditor”.

Una vez conceptualizado la auditoria se hace más asequible entender el control interno

## **5.4 DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO**

## **5.5 Instituto Americano de Contadores Publicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA)<sup>4</sup>**

“El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las practicas ordenadas por la gerencia”

---

<sup>2</sup> O. Ray Whittington – Kurt Pany. Principios de auditoria (2005)

<sup>3</sup> Normas Internacionales de Auditoria (NIA) 200 (2009)

<sup>4</sup> El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)

## **5.6 Principios Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Contraloría General del Estado, Bolivia (2000) <sup>5</sup>**

“El control Interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los procesos básicos de la misma e incorporadas a la infraestructura de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por estos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afectan las actividades de la organización, proporcionado un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia de las operaciones, de confiabilidad de la información financiera y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.”

## **5.7 DEFINICION DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO IV<sup>6</sup>**

“Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicando en la definición de la estrategia y rendimiento a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad”.

Según el COSO IV: Gestión de Riesgo Empresarial – Integración con la Estrategia y el Rendimiento, el control interno consta de cinco componentes:

## **5.8 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO (SEGÚN COSO IV)**

### **5.8.1 GOBERNABILIDAD Y CULTURA**

---

<sup>5</sup> Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Contraloría General del Estado, Bolivia (2000)

<sup>6</sup> Committee of Sponsoring Organizations – COSO IV, Gestión de Riesgo Empresarial – Integración con la Estrategia y el Rendimiento, septiembre (2017)

La gobernanza establece el tono de la organización, reforzando la importancia de las responsabilidades de supervisión de la gestión del riesgo. La cultura se refiere a los valores éticos, los comportamientos deseados y la comprensión del riesgo en la entidad.

### **5.8.2 ESTRATEGIA Y OBJETIVO**

Gestión del riesgo empresarial, estrategias y objetivo de trabajo conjunto en el proceso de planificación estratégica. Un apetito de riesgo es establecido y alineados con la estrategia; objetivos de negocio poner en práctica la estrategia mientras sirve de base para identificar, evaluar y responder al riesgo.

### **5.8.3 DESEMPEÑO**

Riesgos que pueden afectar al logro de la estrategia y los negocios los objetivos deben ser identificados y evaluados. Los riesgos se priorizan por gravedad en el contexto del apetito por el riesgo. La organización selecciona entonces las respuestas al riesgo y toma una visión de la cartera de la cantidad de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso son a las principales partes interesadas en el riesgo.

### **5.8.4 REVISION Y REVISION**

Al revisar el desempeño de la entidad, una entidad puede con los componentes de Gestión de riesgos de la empresa están funcionando con el tiempo y teniendo en cuenta los cambios sustanciales y las revisiones que se necesitan.

### **5.8.5 INFORMACION, COMUNICACIÓN E INFORMES**

Gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo de obtener y compartir

la información necesaria, fuentes internas y externas, que fluyen hacia arriba, hacia abajo y a la organización.

## **5.9 COMPONENTES Y PRINCIPIOS**

Los cinco componentes del Marco de Gestión Empresarial de Riesgos están respaldados por un conjunto de 20 principios. Estos principios abarcan desde la gobernabilidad hasta la supervisión de las operaciones. Se detallan los 20 principios que son parte de los componentes del control interno:

### **5.9.1 GOBERNABILIDAD Y CULTURA**

- 1. Ejercita la junta de vigilancia la supervisión del riesgo.-** La Junta de Directores supervisa la estrategia y asume las responsabilidades de gobernanza para apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos.
- 2. Establece estructuras operativas.-** La organización establece estructuras operativas en la búsqueda de estrategias y objetivos de negocios
- 3. Define la cultura deseada.-** La organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura deseada de la entidad
- 4. Demuestra Compromiso con Valores Fundamentales.-** La organización demuestra un compromiso a los valores centrales de la entidad.
- 5. Atrae, Desarrolla y Conserva a Personas Capaces.-** La organización esta comprometida a la construcción del capital humano en alineación con la estrategia y los objetivos de negocio.

### **5.9.2 ESTRATEGIA Y OBJETIVO**

6. **Analiza el contexto empresarial.**- La organización considera los posibles efectos del contexto empresarial sobre el perfil del riesgo.
7. **Define el apetito por el riesgo.**- La organización define el apetito por el riesgo en el contexto de la creación , preservar y realizar valor.
8. **Evalúa Estrategias Alternativas.**- La organización evalúa estrategias alternativas e impacto potencial en el perfil del riesgo.
9. **Formula Objetivos de Negocios.**- La organización considera el riesgo al establecer los objetivos de negocios en varios niveles que alinean y apoyan la estrategia.

### 5.9.3 DESEMPEÑO

10. **Identifica el Riesgo.**- La organización identifica el riesgo que afecta el desempeño de la estrategia y objetivos de negocios.
11. **Evalúa el Riesgo de Severidad.**- La organización evalúa la gravedad del riesgo.
12. **Da prioridad al riesgo.**- La organización da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos.
13. **Instrumental de Riesgos respuestas.**- La organización identifica y selecciona las respuesta a los riesgos.
14. **Desarrolla la cartera ver.**- La organización desarrolla y evalúa una vista de cartera de riesgo.



#### **5.9.4 REVISIÓN Y REVISIÓN**

**15 Evalúa sustancialmente el cambio.-** La organización identifica y evalúa cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocios.

**16 Los comentarios de Riesgos y actuación.-** La organización revisa rendimiento de la entidad y considera riesgo.

**17 Persigue Mejoras en la Administración de Riesgo Empresarial.-** La organización aprovecha la información de la entidad y sistemas de tecnologías para apoyar la gestión de riesgos empresariales.

#### **5.9.5 INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN E INFORMES**

**18 Aprovecha la información y Tecnología.-** La organización aprovecha la información de la entidad y sistemas de tecnologías para apoyar la gestión de riesgos empresariales.

**19 Comunica el Riesgo Información.-** La organización utiliza canales de comunicación para apoyar gestión de riesgos empresariales.

**20 Informes sobre el riesgo, la cultura y actuación.-** Los informes de organizaciones sobre el riesgo, la cultura y el rendimiento en múltiples niveles y en toda la entidad.

### **5.10 DISTINTOS MODELOS DE CONTROL INTERNO**

#### **5.11 MODELO INGLÉS CADBURY<sup>7</sup>**

El modelo Inglés Cadbury desarrollado durante la década de noventa, resalta la existencia de un sistema total de controles que proveen la seguridad razonable, a partir de la efectividad y eficacia de la operación incluyendo la salvaguarda de los activos,

---

<sup>7</sup> (Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 1998: 143).

confiabilidad de los reportes e información financiera protegiéndola contra los ocultamientos y/o distorsiones, en cumplimiento a las leyes y regulaciones, tomando en cuenta que el sistema total de control, incluya elementos de ambiente de control enfocado al consejo de administración, identificando riesgos, prioridades de control y objetivos, actividades de control, monitores y acciones correctivas.

El modelo inglés introduce una variante para distinguir específicamente al consejo de administración como la esencia del ambiente de control, coincidiendo en su esencia con el concepto de Mautz que considera que el control interno como una expresión de la dirección superior de la organización para dirigir y controlar las actividades realizadas por los empleados al interior de las organizaciones.

### **5.12 MODELO CANADIENSE COCO<sup>8</sup>**

El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canada sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones. El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el Control, el cual describe y define al Control en forma casi idéntica a como lo hace el Modelo COSO.

El cambio importante que plantea el modelo canadiense consiste en que lugar de conceptualizar el proceso de Control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporcione un marco de referencia a través de 20 criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el Control.

El modelo COCO busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las tendencias que se observan en el desarrollo de los siguientes:

- En el impacto de la tecnología y el recorte de las estructuras organizacionales, que han propiciado un mayor énfasis sobre el control a través de medios informales,

---

<sup>8</sup> Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Administración o Gestión de Riegos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá Colombia. 2007

como la visión empresarial compartida, comunión de valores y una comunicación mas abierta.

- En la Creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control, respecto de ciertos objetivos.
- En el énfasis de las autoridades para establecer cvontroles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas. Algunas autoridades financieras han establecido procedimientos y protocolos de información, aplicables a las instituciones bajo su jurisdicción.

El modelo pretende proporcionar bases consistentes para dichos requerimientos reguladores, de tal manera que permitan las autoridades cumplir sus objetivos, sin que con ello se establezcan requerimientos excesivos que pudieran atentar contra la eficiencia de la gestión.

### **5.13 FUNDAMENTOS DE LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL (E.R.M.)**

#### **ESTUPIÑAN Gaitan, Rodrigo.<sup>9</sup>**

Las empresas con animo o sin animo de lucro deben propender a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, asi como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para poder proveer una estructura conceptual, asi la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, y asi enriquecer su capacidad para generar valor

### **5.14 BENEFICIOS DE LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL (E.R.M.)**

#### **5.15 ESTUPIÑAN Gaitan, Rodrigo.<sup>10</sup>**

Ninguna organización con animo o sin animo de lucro opera en un entorno libre de riesgos, y el E.R.M. no crea tal entorno, sin embargo, si representa beneficios importantes para operar mas efectivamente en entornos llenos de riesgos, representando capacidad enriquecida para: a) Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia; b) Vincular crecimiento, riesgo y retorno; c) Enriquecer las decisiones de respuesta frente al riesgo;

---

<sup>9</sup> Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Control Interno y Fraudes, Bogotá Colombia. (2006)

<sup>10</sup> Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Control Interno y Fraudes, Bogotá Colombia. (2006)

d) Minimizar sorpresas y perdidas operacionales; e) Identificar y Administrar los riesgos de los impactos; f) Proveer respuestas integradas para los riesgos multiples; g) Sopesar oportunidades; h) Racionalizar el capital.

E.R.M. es una metodología orientada a lograr “benchmarking” o generación de valor para los dueños o accionistas y hacia la permanencia de la organización o empresa y de su imagen en el largo plazo, es decir para que la empresa sea solida y merezca la inversión del publico /inversores, sirviendo para manejar la competencia, asignar capital necesario, prevenir fraudes y para mantener la reputación corporativa.

## **5.16 DEFINICION DE RIESGO**

### **Contraloría General del Estado<sup>11</sup>**

Se debe entender por riesgo a la posibilidad de ocurrencia de cualquier situación que afecte el desarrollo de las operaciones y pueda perjudicar el logro de los objetivos de la entidad. En general, el riesgo implica la posibilidad de una perdida económica. Dicha perdida puede estar representada por mayores costos operativos, menor calidad de los productos o servicios, o retrasos en la ejecución de los procesos. El éxito de una entidad depende del cumplimiento de los objetivos y este esta condicionado por una efectiva gestión o administración de riesgos que pueda limitar la posibilidad de ocurrencia de perdidas de cualquier naturaleza.

### **ESTUPIÑAN Gaitan, Rodrigo.<sup>12</sup>**

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas.

Los riesgos se pueden clasificar en tres grandes grupos como ser:

- Riesgos Estrategicos y del Negocio

---

<sup>11</sup> Contraloria General del Estado, Guia para la Aplicación de los Principios, Normas Generales y Basicas de control Interno Gubernamental, Bolivia (2002)

<sup>12</sup> Estupiñan Gaitan, Rodrigo. Control Interno y Fraudes, Bogotá Colombia. (2006)

- Riesgos Financieros
- Riesgos generales o de Apoyo

#### **5.16.1 Los riesgos estratégicos y del negocio**, los podemos clasificar en:

- Riesgo político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna o de países vecinos, narcotráfico, recesión, impuestos, etc).
- Riesgo de crédito (tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general).
- Riesgo de imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio)
- Riesgo competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales).
- Riesgo regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios)
- Riesgo de liquidez (financiero, exceso de activos improductivos, stock, exagerados, poco apoyo financiero de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.)
- Riesgo de desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.)
- Riesgo fiduciario (inversiones a la baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.)
- Riesgo interbancario (intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc)
- Riesgo de intervención estatal (por desencajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc)

#### **5.16.2 Riesgos financieros, se clasifican en:**

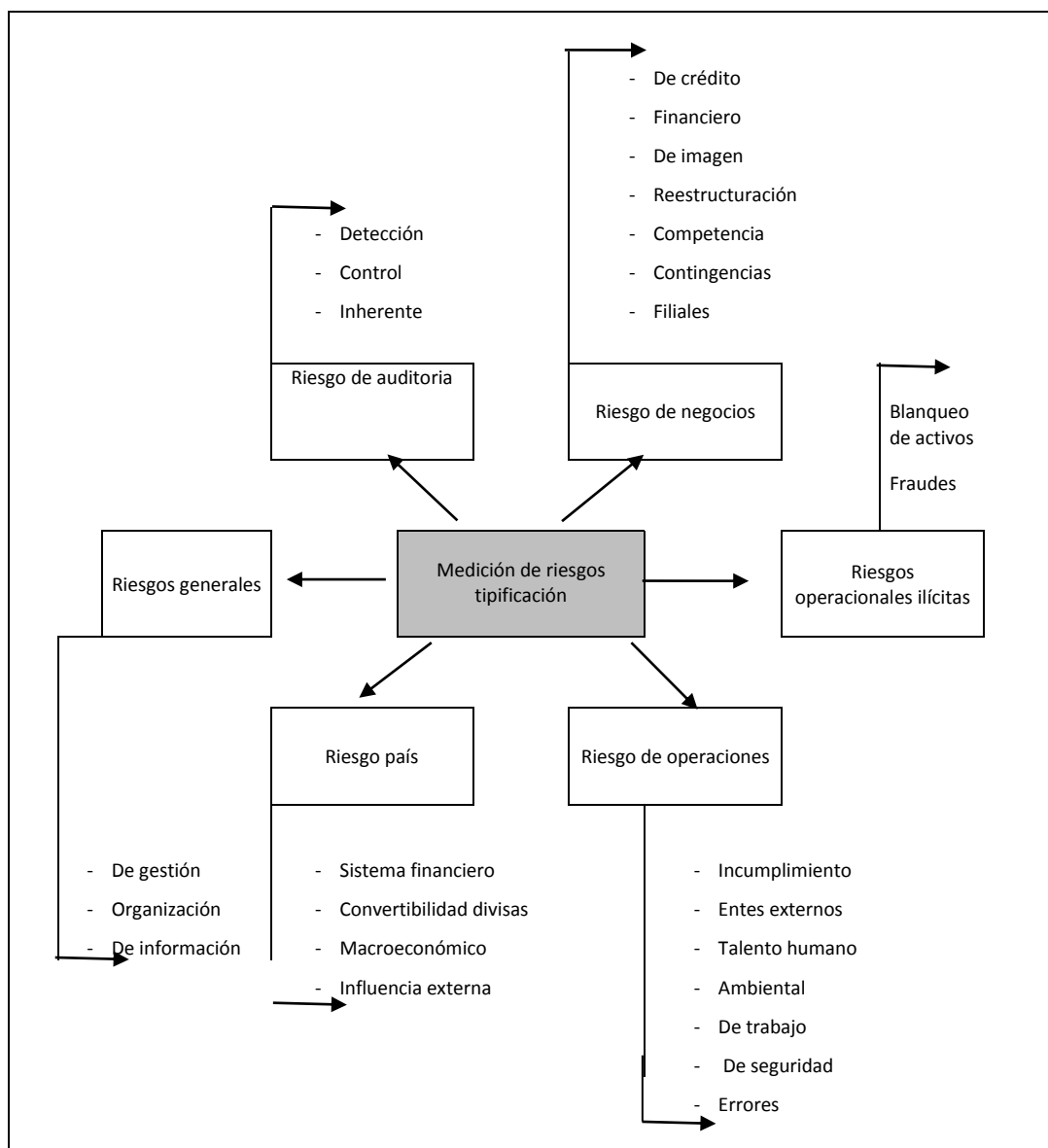
- Riesgo de interés (volatilidad de las tasas de interés)
- Riesgo cambiario y de convertibilidad (devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y ahora con el euro).

#### **5.16.3 Los riesgos generales o de apoyo, en:** Riesgo de Organización (estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación).

- Riesgo de información (tecnológicos, integridad información y comunicación).

- Riesgo de operaciones ilícitas (lavado de activos, fraudes y delitos financieros).
- Riesgo de seguridades físicas y humanas (contratación de personas sin investigación suficiente, problemas graves personales, plan de contingencias inadecuado, etc).

**GRAFICO N° 1**



Fuente: Estupiñan Gaitán, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Bogotá – Colombia, 2007.

### **5.17 Riesgo de Auditoria<sup>13</sup>**

De manera general, se puede decir que el riesgo de auditoria consiste en emitir una opinión de auditoria equivocada, puesto que los estados financieros presentan incorrecciones materiales (errores significativos) que no fueron mencionados en el dictamen. El riesgo de auditoria consiste en la posibilidad de que:

- Se haya presentado una incorrección material en los estados financieros
- El auditor no haya detectado la incorrección mencionada

El riesgo de auditoria esta compuesto de los siguientes riesgos:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

Como se puede apreciar los riesgos de la empresa o negocio (riesgos estratégicos y del negocio, riesgos financieros y riesgos generales) es distinto del riesgo de auditoria (riesgo inherente, de control y de detección).

### **5.18 EL RIESGO EN EL SECTOR FINANCIERO**

El riesgo en el sector financiero es el potencial de posibles perdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos que se esta expuesta, y en el largo plazo minimizar las perdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos identificados en ilícitos o problemas que se hayan afectado sustancialmente.

Los riesgos en el sector financiero se dividen en “riesgos del negocio” y en “riesgos financieros”

Los riesgos del negocio son los que se general por producto de la actividad que realizan esas entidades, tales como el riesgo de mercadeo, el riesgo operativo, las operaciones bancarias, los fraudes, la falta de control de procedimientos, los

---

<sup>13</sup> Coronel Tapia Carlos Reynaldo, Auditoria en Base a Riesgos y Modelo de Negocios, La Paz - Bolivia, 2016

problemas ocasionados por causas externas (terremoto, incendio entre otros) y los riesgos legales.

Los riesgos financieros son aquellos que se pactan, por ejemplo si se tiene una hipoteca, se comparte el riesgo con el dueño de la casa, el fija una cuota inicial mientras se le presta el dinero, estos son riesgos que se miden si se quiere asumir los o no, y qué se quiere hacer con ellos. Entre estos están el riesgo crediticio, el cual es el mas difícil de medir, el riesgo de liquidez o de Tesorería y el riesgo de mercado.

El Riesgo Crediticio. El factor mas importante que se mide es la frecuencia esperada de no pago. Se tienen dos teorías en el mundo financiero para analizarlas, mediante las cuales puede decidirse si se presta o no y la otra son las metodologías continuas, que tienen en cuenta la frecuencia esperada de no pago y otros factores adicionales, que monitorean el crédito durante toda su vida.

Asimismo, se tiene otros riesgos en el sector financiero o bancario, como ser:

- Riesgo de mercado
- Riesgo emisor
- Riesgo país
- Riesgo fiduciario
- El Riesgo de documentación
- El riesgo legal

Por otra parte, es necesario hacer mención que las empresas, instituciones y otros deben tener la Gerencia Integral de Riesgos.

**5.19 Gerencia Integral de Riesgos.** Para tratar de minimizar los riesgos descritos es importante en primer lugar concientizar a la institución en que se deben asumir riesgos. La Gerencia Integral de Riesgos es un proceso que involucra además a todas las áreas de una empresa; a la Junta Directiva, porque tiene que sentar esas políticas y esos limites; al Gerente de Riesgos, porque debe entender los modelos, medir los nuevos productos, optimizar los distintos portafolios de la entidad; al Gerente



Financiero, porque nuestro oficial de crédito va a saber como hablarle al cliente y como explicarle el porque de ese precio y los traders, porque van a poder tomar decisiones mucho mas objetivas y optimizar sus portafolios.

La Gerencia Integral de Riegos es una cultura, porque involucra a toda la entidad como tal, pero sin duda el hecho de tener un esquema gerencial basado en el manejo del riesgo nos permite pensar estratégicamente y actuar a tiempo, de esta manera podemos anticiparnos a lo que va a suceder y axial evitar sorpresas desagradables.

## CAPITULO III

### 6. MARCO METODOLÓGICO

#### 6.1 ENFOQUE

Se presenta algunas consideraciones respecto a la metodología. Así de acuerdo a Hernández Sampieri: “El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación”<sup>14</sup>

En el presente trabajo de investigación se utilizara el enfoque cualitativo, por lo que se hace una descripción cualitativa de los cinco componentes y 20 principios del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integración con la Estrategia y el Rendimiento, que debe implantar una empresa para poder administrar los riegos de negocios de una empresa como ser: los riesgos de competencia, riesgos de información, riesgos de fraude, los riesgos del sistema financiero y otros riesgos.

#### 6.2 TIPO DE ESTUDIO

En esta investigación se utilizaran tres tipos de estudios: Exploratorio, descriptivo y explicativo.

Exploratorio, porque en el contexto, no son de difusión general los conceptos de control interno, para hacer frente a problemas potenciales como ser la competencia y el lanzamiento de nuevos productos.

Descriptivo, porque se identificara las características de las variables para hacer de ellas una descripción, lo más completa posible entre los nuevos conceptos del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales, integración con la Estrategia y el Rendimiento y la y los riegos de negocios.

---

<sup>14</sup> HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, Metodología de la Investigación, Pág. 58

Explicativo, porque las conclusiones de este estudio mostraran cambios, y la asociación o no, de una nueva concepción e implantación del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales, integración con la Estrategia y el Rendimiento en la empresa para mitigar los riesgos de negocios.

### **6.3 DISEÑO**

Como propuesta del presente trabajo de investigación se sugiere que se pueda utilizar en una empresa los mapas de riesgos como herramienta para la implementación del Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integración con la Estrategia y Rendimiento.

El concepto y las características de los mapas de riesgos se encuentran en la parte del Marco Practico del presente trabajo de investigación, en la cual hay diseñadas graficas de mapas de riesgos y otros.

### **6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos como camino para alcanzar un objetivo o fin, en el caso de la presente investigación serán los de observación, deductiva e inductiva, analítico – sintético y otros.

**La observación** directa participativa, permitirá conocer los rasgos de las conductas éticas y morales aplicables a su función de las personas involucradas en la empresa.

**Deductivo**, porque el nuevo Marco de Gestión de Riesgos Empresariales, integración con la Estrategia y el Rendimiento que están referidos al contexto general de la empresa para coadyuvar en el cumplimiento de los objetivos, se aplicaran y se relacionaran a la administración de riesgos empresariales.

**Inductivo**, porque se demostrara la hipótesis a partir de un marco teórico general que a tenido como base de información situaciones concretas y particulares del objeto de conocimiento.

## 6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Las técnicas que se utilizaron dentro del proceso de investigación para la recolección de información fueron: entrevistas y observación directa a fin de llegar a determinar los aspectos más relevantes y los problemas que se ocasionan, así también revisión de documentación y consultas a diversas fuentes bibliográficas.

**La observación directa,** Técnica aplicada durante todo el proceso de investigación, eso permitió analizar como se desarrollan las actividades y conocer la situación actual del personal de la empresa y su conocimiento sobre lo que es Gestion de Riesgos Empresariales.

**La entrevista estructurada o formal,** Se lo realizo a partir una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas el entrevistado, para obtener la información requerida. En este caso se tuvo la guía de entrevistas como instrumento para registrar las respuestas.

**Revisión bibliográfica y documental,** La técnica de revisión bibliográfica, fue utilizada para recopilar información teórica, en los diversos textos que abordan la temática sobre la Gestión de Riesgos Empresariales.

**El cuestionario,** constituyó un instrumento que permitió el obtener datos a través de consultas la opinión de 10 empleados administrativos del Departamento de Administración con el objeto de estudio los riesgos empresariales, estuvo conformada por 5 preguntas con alternativas de respuestas.

## **CAPITULO IV**

### **7. MARCO PRÁCTICO**

#### **7.1 DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DE PROFESIONALES EN TELECOMUNICACION S.A.**

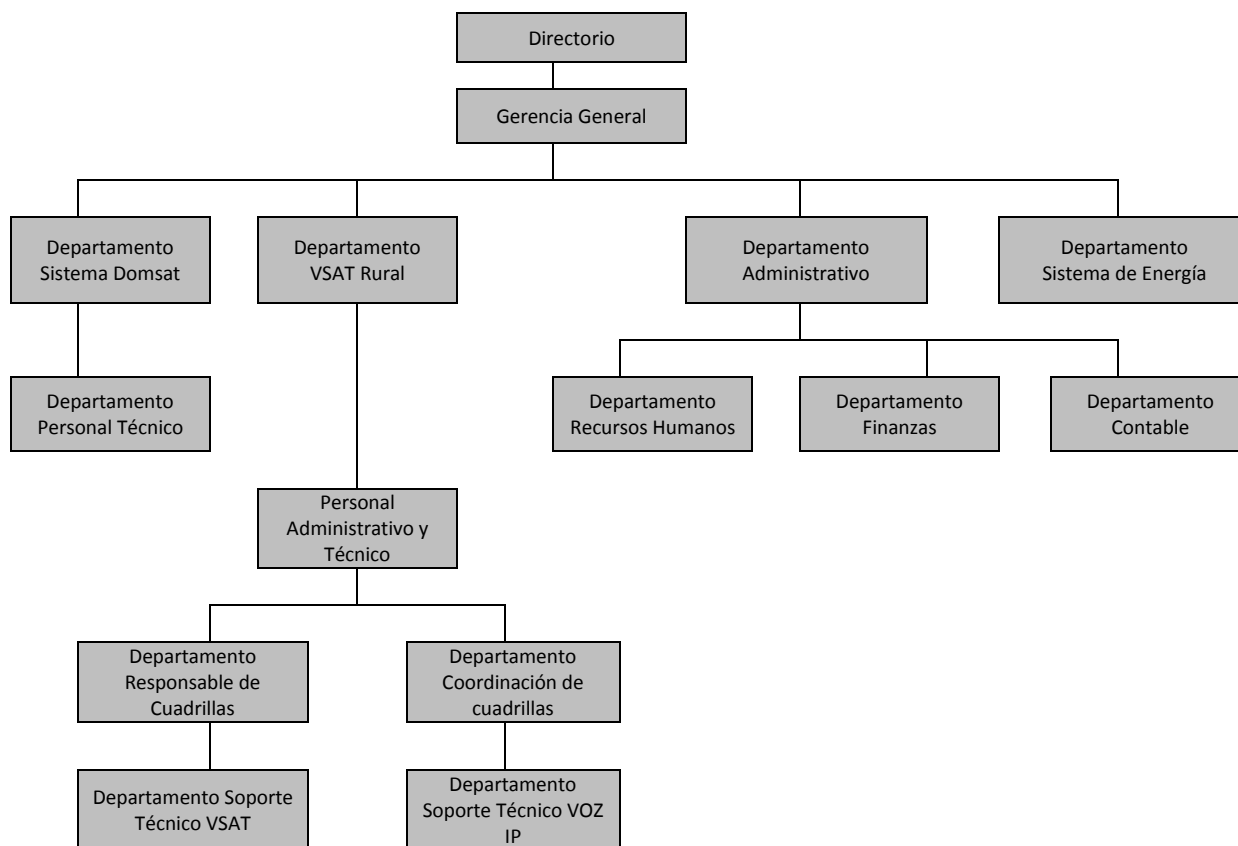
Para realizar el Diagnostico y Análisis de la situación actual de la empresa basaremos el estudio en el conocimiento que tiene el personal de la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones - EMPROTEL S.A. sobre el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integración con la estrategia y el Rendimiento, con el objeto de dar una perspectiva técnica de la posición de esta empresa.

#### **7.2 DATOS DE LA ACTIVIDAD DE EMPROTEL S.A.**

La Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones “EMPROTEL” S.A. fue creado según testimonio de constitución N° 719/2000 de 28 de abril de 2000, tiene por objeto dedicarse a las actividades de prestación de servicios en asesoría, instalación y mantenimiento en sistemas de telecomunicaciones como ser: Sistemas de enlaces Satelitales, Sistemas de redes de datos, Sistemas Refrigeración, Sistemas de protección de tierras y toda otra actividad emergente o que tenga relación con su objeto.

En el siguiente cuadro se muestra la estructura orgánica de la empresa

#### **7.3 ORGANIGRAMA**

**CUADRO 1 - Organigrama de la Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A.**

Fuente: Elaboración Propia

## 7.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### Misión:

Somos una Empresa que brinda servicios de instalación, mantenimiento y operación de Sistemas de Telecomunicaciones basada en la capacidad de nuestra gente y comprometidos para cumplir con excelencia y calidad la demanda creciente de servicios.

### Visión:

Ser la empresa líder en el mercado nacional brindando sus servicios en telecomunicaciones con la mayor satisfacción de nuestros clientes, gracias a sus políticas y normas de trabajo aportando así al desarrollo del país.

Valores:

- **Conducta Ética:** Llevamos a cabo nuestros negocios con integridad y transparencia en todas las actividades y decisiones empresariales, respetando las leyes, cumpliendo nuestras obligaciones y compromisos, haciendo buen uso de los recursos de la empresa sin aceptar prácticas corruptas ni permitiendo abusos de poder.
- **Trabajo en Equipo y Experiencia:** Cooperamos con otras personas y equipos participando activamente en la prosecución de metas compartidas, priorizando los objetivos comunes a los personales. Creando sinergia y alianzas, tanto internas como externas, para maximizar el éxito organizacional, avalado con más de tres décadas de experiencia.
- **Excelencia y Calidad:** Orientamos nuestro trabajo hacia los resultados, a la aplicación de mejores prácticas empresariales, a la calidad, mejora continua y la responsabilidad social empresarial de manera eficiente y agregando valor.
- **Responsabilidad y Compromiso:** Haremos las cosas bien, por convicción, de manera espontánea y autónoma. Asumiremos como propios los objetivos de la organización, identificándonos con ellos, lo cual es guía para la acción y la toma de decisiones en cada situación. Seremos socialmente responsables con nuestros empleados, con la comunidad, con el medio ambiente, con el entorno y nuestros públicos de interés.

## **7.5 TIPO DE ACTIVIDAD**

La Empresa de Profesionales en Telecomunicaciones S.A., provee sus servicios a ENTEL, la empresa más grande de telecomunicaciones en Bolivia, suministrando

servicios de instalación, mantenimiento y operación de muy alta calidad en: Sistemas de enlaces Satelitales (Telefonía, Televisión, Transmisión de Datos, VOIP), Sistemas de redes de datos, Sistemas de Refrigeración, Sistemas de protección de tierra, Sistemas de TV y Radio.

## 7.6 ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

EMPROTEL S.A. cuenta con un directorio cuya directiva está compuesta por el Presidente, el Vicepresidente y el Secretario de Actas. La responsabilidad administrativa y operativa se encuentra a cargo del Gerente General de la empresa

## 7.7 CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

**CUADRO N° 2. Cuestionario sobre la administración de riesgo de empresas**

ITEM	OBJETIVO	SI	NO
1	Conoce lo que es Riesgo de empresas o riesgos de negocios		X
2	La empresa cuenta con un Responsable de la evaluación de riesgos de negocios		X
3	Conoce los que es el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integración con la estrategia y el rendimiento.		X
4	Los diferentes departamentos que conforman la empresa participan de reuniones e intervienen para tratar sobre los riesgos a los que esta sujeto su departamento.		X
5	Se han implementado medidas de control sobre factores de riesgo, acorde a las circunstancias		X

Fuente: Elaboración propia

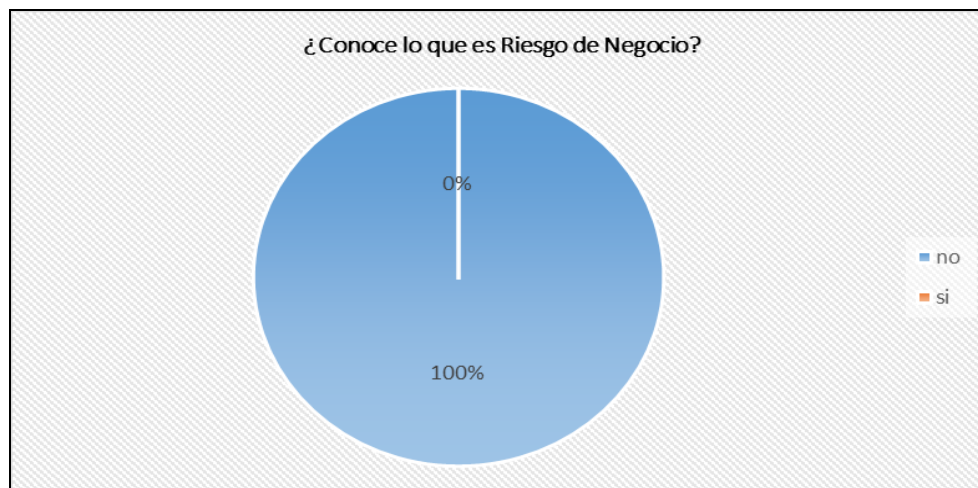


Al respecto, se realizó encuestas a personal de la empresa con las preguntas diseñadas mencionadas precedentemente, obteniendo los siguientes resultados:

Número de personas entrevistadas: 5

GRÁFICO N° 2

Pregunta 1?



Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 1. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. no conocen lo que es el riesgo del negocio.

GRÁFICO N° 3

Pregunta 2?

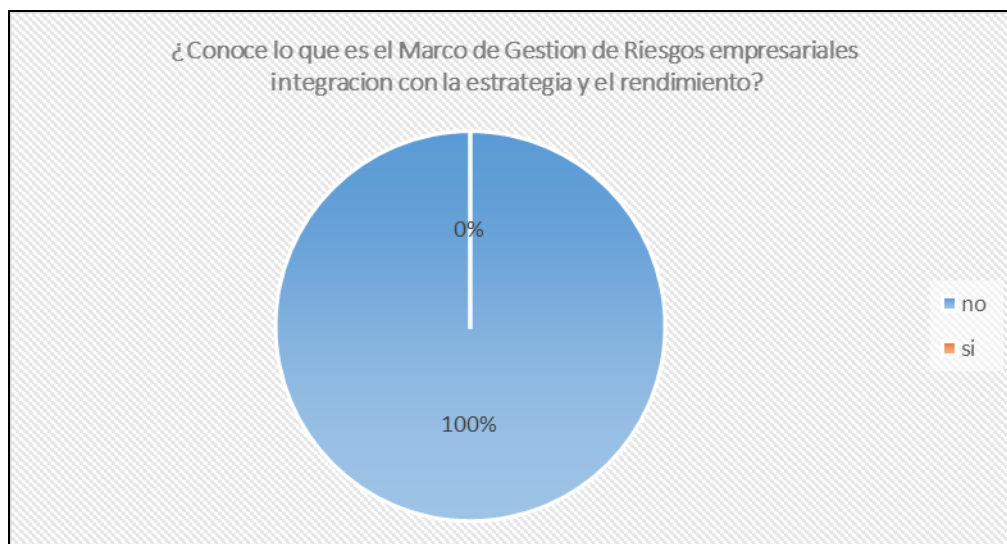


Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 2. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. responden que no cuentan con un personal como responsable de riesgos de negocios.

GRÁFICO N° 4

Pregunta 3?

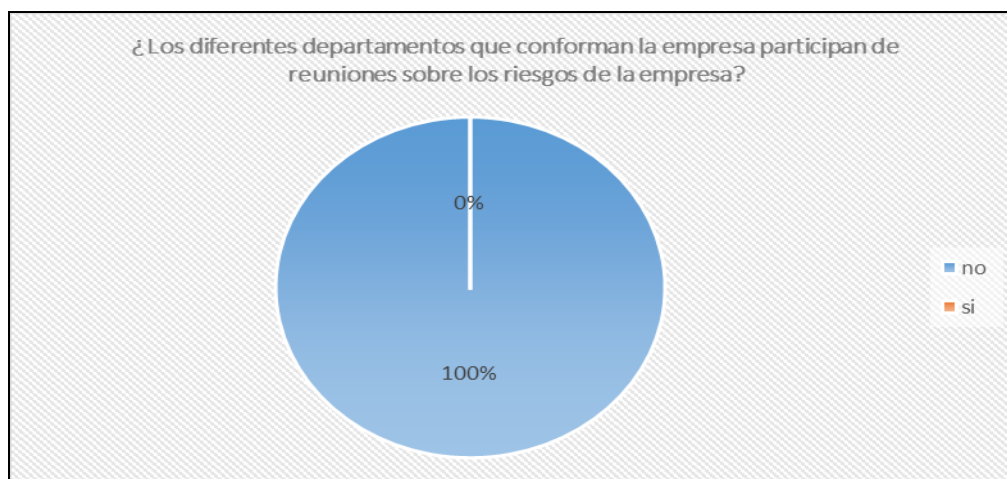


Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 3. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. no conocen el Marco de Gestión de Riesgo Empresarial integración con la estrategia y el rendimiento.

GRÁFICO N° 5

Pregunta 4?

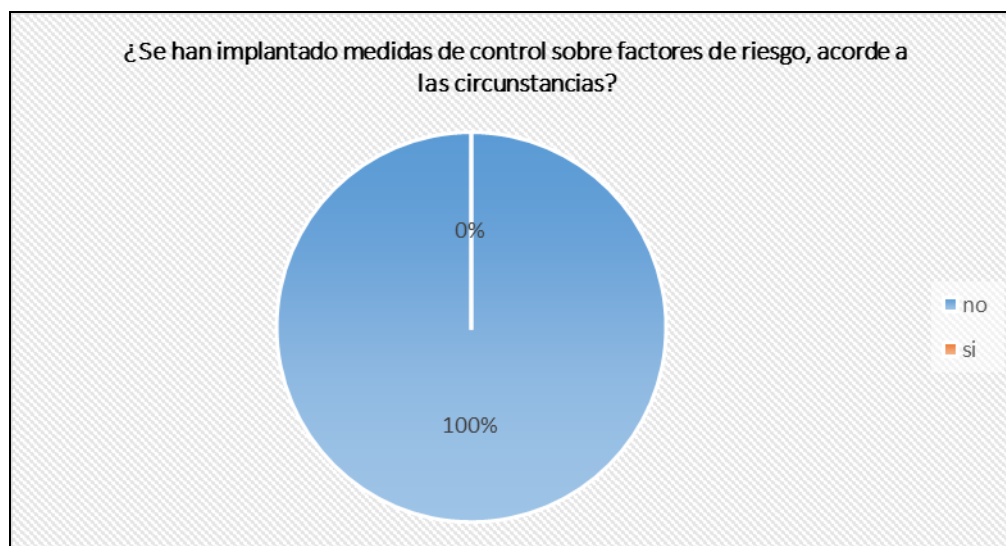


Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 4. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. responden que en las reuniones solo se trata temas administrativos.

#### GRÁFICO N° 6

Pregunta 5?



Fuente: Elaboración propia

Análisis Pregunta 5. Según la entrevista realizada al 100% del personal del Departamento Administrativo de EMPROTEL S.A. responden que en las reuniones solo se trata temas administrativos.

Como se observa en los gráficos antes expuestos y el análisis a las respuestas respectivas, el personal del Departamento de Administración de EMPROTEL S.A. no tiene conocimiento de lo que es Gestión de Riesgos Empresariales.

El Marco de Gestión de Riesgos Empresariales integración con la estrategia y el rendimiento, puede utilizar como una herramienta el mapa de riesgos que a continuación se conceptualiza y se describe sus características:

## 7.8 MAPA DE RIESGOS

El mapa de riesgos constituye una herramienta metodológica que permite hacer un inventario de riesgos sistemáticamente agrupados por OCC y ordenado prioritariamente de acuerdo con el nivel de riesgos. En este mapa se describen los riesgos identificados y se justifica el nivel de cada uno de ellos. Adicionalmente, se incluye la recomendación de acciones y los responsables de su implantación.

CUADRO N° 3

MAPA DE RIESGOS								
objetivo critico de control	Descripción del riesgo	posibles consecuencias	Importancia del riesgos	Frecuencia de ocurrencia	Nivel de riesgo	Controles exisatentes	Posibles acciones	Responsables
Autorización								
Integridad								
Exactitud								
Oportunidad								
salvaguarda								

Fuente: Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Contraloría General del Estado de Bolivia, Bolivia, 2002.

A efectos de la elaboración de este mapa, se definen los conceptos que la componen:

- **Objetivo critico de control:**

Son los aspectos claves o mas significativos que en materia de control debe satisfacerse para que un proceso o procedimiento pueda alcanzar un producto o servicio de calidad. Los OCC permiten agrupar los riesgos identificados que se incluyen en el mapa de riesgos.

- **Descripción del riesgo:**

Se debe entender por riesgo a la posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos. En la descripción del riesgo se mencionaran las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

- Posibles consecuencias:

Corresponde describir los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en incumplimientos del procedimiento, perjuicios sobre algún objetivo del área y de la entidad, daños de tipo económico o administrativo, entre otros.

- Importancia del riesgo:

Implica una valoración del 1 a 3 considerando las posibles consecuencias derivadas de su materialización.

- Frecuencia de ocurrencia:

Implica una valoración de 1 a 3 considerando la información sobre materializaciones anteriores, o infiriendo su ocurrencia según los datos proporcionados por los sistemas de alertas tempranos.

- Nivel de riesgo:

Es el resultado del producto entre la “importancia del riesgo” y la “frecuencia de ocurrencia”. Por convención se utilizan tres niveles de calificación: alto, medio y bajo. Este nivel se utiliza para priorizar los riesgos y dar un ordenamiento de mayor o menor según el orden de prelación.

- Controles existentes:

El workshop deberá identificar las actividades de control existentes sin verificar su eficacia.

- Posibles acciones:

El workshop deberá establecer la gestión de riesgo que corresponda; es decir, deberá proponer la actividad de control que considere mas adecuada en función de las políticas formales o informes existentes.

- Responsables:

El mapa de riesgos deberá mencionar quien es el responsable sugerido para la implantación de las posibles acciones o medidas correctivas que ha propuesto el workshop.

## **7.9 MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE RIESGOS**

El objetivo del análisis de riesgos es establecer una valoración y priorización de los riesgos identificados. Para ello, se deberá considerar la importancia del riesgo y la frecuencia de ocurrencia. De acuerdo con el nivel de riesgos asignado se establecerán las prioridades y las acciones que se consideren para minimizar los efectos o consecuencias de la posible materialización.

Se considera que el método de autoevaluación por medio de los workshop es el mas adecuado para obtener una mayor cantidad de información sobre los riesgos que permita establecer con mayor precisión los factores que determinan el nivel de riesgos.

Se ha establecido dos aspectos para realizar el análisis de los riesgos identificados:

### **Importancia del riesgo:**

Representa una valoración de las posibles consecuencias que puede ocasionar la materialización del riesgo.

CUADRO N° 4

<b>IMPORTANCIA DEL RIESGO (RI)</b>		
<b>CALIFICACION</b>		<b>SIGNIFICADO</b>
1	Poco significativo	Si la materialización del riesgo no afecta el logro del objetivo de gestión de la entidad.
2	Significativo	Si la materialización del riesgo afecta pero impide el logro del objetivo de gestión de la entidad.
3	Muy significativo	Si la materialización del riesgo impide el logro del objetivo de gestión de la entidad.

Fuente: Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Contraloría General del Estado de Bolivia, Bolivia, 2002.

### **Frecuencia de ocurrencia:**

Implica la apreciación de la posibilidad de ocurrencia del riesgo, esta puede ser medida en base a información del pasado estableciendo una calificación de la frecuencia sobre la base de la experiencia, o infiriendo la posibilidad de materialización en función a la información proporcionada por los sistemas de alerta aunque el riesgo no se haya presentado nunca.

CUADRO N° 5

<b>FRECUENCIA DE OCURRENCIA (FO)</b>		
<b>CALIFICACION</b>		<b>SIGNIFICADO</b>
1	Remota	Es poco frecuente la materialización del riesgo o se presume que no llegara a materializarse.
2	Posible	Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.
3	Probable	Es muy frecuente la materialización del riesgo o se presume que seguramente se materializara.

Fuente: Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Contraloría General del Estado de Bolivia, Bolivia, 2002.

### 7.10 DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGOS

El nivel del riesgo surge como resultado del producto de la importancia del riesgo (IR) por la frecuencia de ocurrencia (FO). Los resultados que se obtengan corresponderán a los siguientes rangos:

- Aquellos resultados que estén dentro el rango  $5 < X < 9$  son considerados como un nivel de riesgo alto y por lo tanto, requiere la definición e implantación de acciones inmediatas.
- Los resultados que se encuadren dentro el rango  $2 < X < 5$  se los considera como un nivel medio. En este caso, se definirán las acciones que deberán ser implnatadas una vez que se hayan puesto en marcha las de alta prioridad.
- Por último, los resultados que se ubiquen dentro el rango  $X < 2$  son considerados como un nivel bajo y no requieren, por el momento, la implantación de acciones. No obstante, estos riesgos deben ser monitoreados periódicamente a efectos de observar principalmente cambios respecto de la frecuencia de ocurrencia.

Tabla de resultados - (IR x FO = Nivel de riesgo)

CUADRO N° 6

FO	1	2	3
IR			
1	1	2	3
2	2	4	6
3	3	6	9

Fuente: Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Contraloría General del Estado de Bolivia, Bolivia, 2002.

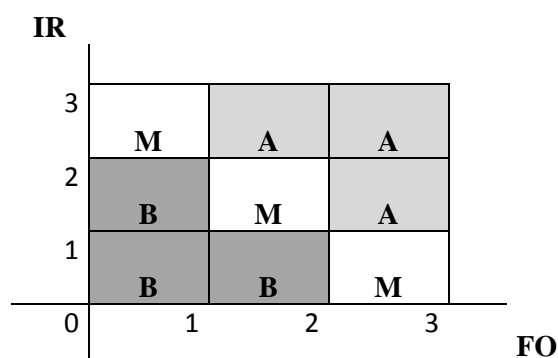


## Interpretación del resultado

<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
B: $X < 2$		M: $2 < X < 5$			A: $5 < X < 9$				

## Representación gráfica de resultados

GRAFICO N° 7



Fuente: Guía para la aplicación de los Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental, Contraloría General del Estado de Bolivia, Bolivia, 2002.

La importancia del riesgo se analiza simulando la materialización del riesgo infiriendo el efecto que pueda producir en los objetivos. Dicha inferencia no debe corresponder a la subjetividad de una persona en particular sino que debe ser convalidada por los “dueños del proceso”. Del mismo modo, la probabilidad o frecuencia es la posibilidad de que se materialice el riesgo transformándose en una deficiencia, error, irregularidad o incumplimiento. Esta posibilidad no deja de ser una estimación subjetiva debido a que no surge de un relevamiento de los controles vigentes. La probabilidad será estimada en función al pasado en la medida que haya existido materialización del riesgo en gestiones anteriores. En

este sentido, la frecuencia puede ser remota (si no existen antecedentes), probable (si existen casos esporádicos) o posible (si existen casos reiterados).

Se debe tener en cuenta que el análisis de riesgos no implica la realización de pruebas sobre la eficiencia del procedimiento analizado (documentación) y se fundamenta en el conocimiento y la experiencia de los funcionarios que manejan las operaciones.

### **7.11 Manejo de riesgos en función al nivel de riesgo establecido**

Todos los esfuerzos que se hayan realizado para la identificación y el análisis de riesgos pueden quedar en el olvido si no se emprende un adecuado manejo y control de los mismos. Para ello se deben definir acciones factibles y efectivas tales como implantación de políticas, estándares y procedimientos o el mejoramiento de ellos.

Cuando el nivel de riesgo sea alto, se deberán implantar inmediatamente acciones para reducir la posibilidad de materialización o su impacto considerando el criterio de costo – beneficio.

Para poder determinar las acciones mas apropiadas que minimicen los riesgos, se deben considerar las siguientes situaciones:

- a) Si existe definición de las políticas necesarias (gestión de riesgos) habría que verificar si se han instrumentado las actividades de control que verifiquen su implantación y funcionamiento.
- b) Si se han diseñado actividades de control para los riesgos identificados habría que analizar la adecuación de su diseño.
- c) Si no existen actividades de control diseñadas para el o los riesgos identificados, se deberá sugerir las acciones correspondientes que pueden consistir en la implantación inmediata de actividades de control y la modificación de los procedimientos vigentes. Asimismo, cuando el diseño

vigente no sea adecuado, se deberá proponer de las actuales actividades de control por otras mas eficaces y eficientes.

En el caso de riesgo con nivel medio, se deberán considerar las situaciones anteriores pero las acciones no se implantaran inmediatamente sino con posterioridad a la atención de los riesgos de mayor nivel.

Por ultimo, cuando se considera que los riesgos sin actividades de control tienen un nivel bajo podrá determinarse que permanezcan como riesgo residuales. En este caso, la entidad decidirá asumir el riesgo. No obstante , es conveniente que se instrumenten indicadores que permitan advertir el cambio en la frecuencia de ocurrencia. El cambio por incremento de frecuencia acrecienta el nivel de riesgos y origina la implantación de alguna actividad de control.

En el caso particular de riesgos relacionados con el OCC de salvaguarda, se pueden considerar, entre otras, las siguientes acciones:

- Dispersar y atomizar el riesgo:

Se logra mediante la distribución o localización del riesgo en diversos lugares. Es axial como por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

- Transferir el riesgo

Hace referencia a buscar respaldo y compartir con otro parte del riesgo, como por ejemplo: tomar pólizas de seguros.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8. CONCLUSIONES**

La metodología del “Marco de Gestión de Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento” brinda todos los elementos necesarios para la administración de riesgos, el cual facilita la identificación, evaluación y reporte oportuno de amenaza y oportunidades para la empresa.

Para implementar y desarrollar el “Marco de Gestión de Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento” es necesario que la Dirección y la Alta Gerencia estén involucrados y comprometidos con roles claramente asignados y con una filosofía de riesgo evidenciada a través de su aplicación en la estructura organizacional y proceso de la empresa.

Los mapas de riesgos le da tanta importancia al cumplimiento de las disposiciones legales y normativas, como al control para evitar fraudes, o resguardar la calidad de los productos y servicios, como así también proteger los recursos humanos entre otros. Por tal motivo una rápida visión de dicha matriz, impresa o por monitor, por parte de los Directivos le permiten saber las áreas que comprometen a la empresa, y proceder a analizar las causas o motivos, para luego aplicar las correspondencias.

El “Marco de Gestión de Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento” agrega valor a la organización en la medida en que contribuye al cumplimiento de los objetivos, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos y su mitigación, mejora la eficiencia, asegura que los productos y servicios se brinden dentro el apetito de riesgo aceptado con mayor posibilidad de éxito.

## **9. RECOMENDACIONES**

Implementar la metodología del “Marco de Gestión de Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento” en el diseño y aplicación de control interno, con el fin de garantizar oportuna administración del riesgo y el alcance de los objetivos de rentabilidad de la organización.

Para la correcta implementación del “Marco de Gestión de Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento” debe realizarse un diagnóstico organizacional basado en riesgos, y definir un plan por etapas que incluya capacitación y concientización, así como una clara definición de los roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización.

Dentro de la estructura organizacional se debe contar con un Responsable de Riesgos, el cual debe ser designado por los Gerentes por su conocimiento en la administración de riesgos empresariales, por su conocimiento, experiencia, liderazgo y capacidad analítica para integrar los conceptos del modelo a las actividades cotidianas.

## BIBLIOGRAFIA

- **COOPERS & LIBRAND** e Instituto de Auditores Internos. (1997). “Los Nuevos Conceptos del Control Interno”, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid – España.
- **Estupiñan Gaitán Rodrigo**. “Administración o Gestión de Riegos E.R.M. y la Auditoria Interna, (2006). Ecoe Ediciones, 1ra. Edición, Bogotá, Colombia.
- **COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), (2017)**, Marco de Gestión de Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y El Rendimiento, AICPA. USA
- **Coronel Tapia Carlos Reynaldo**. (2012). Auditoria Financiera Basada en Riegos, Editorial Graficolor, Bolivia.
- **Estupiñan Gaitán Rodrigo**. “Administración o Gestión de Riegos E.R.M. y la Auditoria Interna, (2006). Ecoe Ediciones, 1ra. Edición, Bogotá, Colombia.
- **INTOSAI** (International Organisation of Supreme Audit Institutions). (2004) Guía para las normas de control interno del sector Publico Bruselas, Belgica.
- **Whittington, O. Ray – Kurt, Pany**. (2005). Principios de Auditoria. Decimocuarta edición. Editorial McGraw-Hill. México.
- **Arens, Alvin y otros**. (2007). Auditoria – Un Enfoque Integral. Undécima edición. Pearson. México.
- **Principios, Normas Generales y Básicas de Control Interno Gubernamental**, emitidas y aprobadas por la actual Contraloria General del Estado, CI/08 de enero de 2001.
- **Vela, Quiroga Gabriel A**. (2009). Auditoria Interna un Enfoque Prospectivo, La Paz – Bolivia.
- **IFAC - International Federation of Accountants** (2009) Normas Internacionales de Auditoria 200
- **Zorrilla, Arena Santiago, Torrez, Xammar Miguel, (2005)**. Guía para elaborar la Tesis. México.