

MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN RRHH

“Conozca su Empleado”

Agosto 2005

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

*connectedthinking

Agenda

- Impulsadores del modelo de administración de riesgo RRHH - “Conozca su empleado”
- Evolución de las prácticas mundiales
- Modelo de administración de riesgos en RRHH
- Desarrollo del modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias prácticas
- Conclusiones

“Conozca su Empleado”



Regulaciones y Leyes Internacionales - SOX - Ley Patriota



Regulaciones y Leyes Venezolanas



Factores causales de pérdidas

- ✓ **Complicidad Interna / acciones no éticas**
- ✓ **Falta de Fluidéz en Investigaciones / soluciones**
- ✓ **Omisión Denuncias falta de ética**
- ✓ **Pérdida fraudes electrónicos**
- ✓ **Falta sanciones disciplinarias**
- ✓ **Fuga de conocimientos**

Aumento de las situaciones fraudulentas



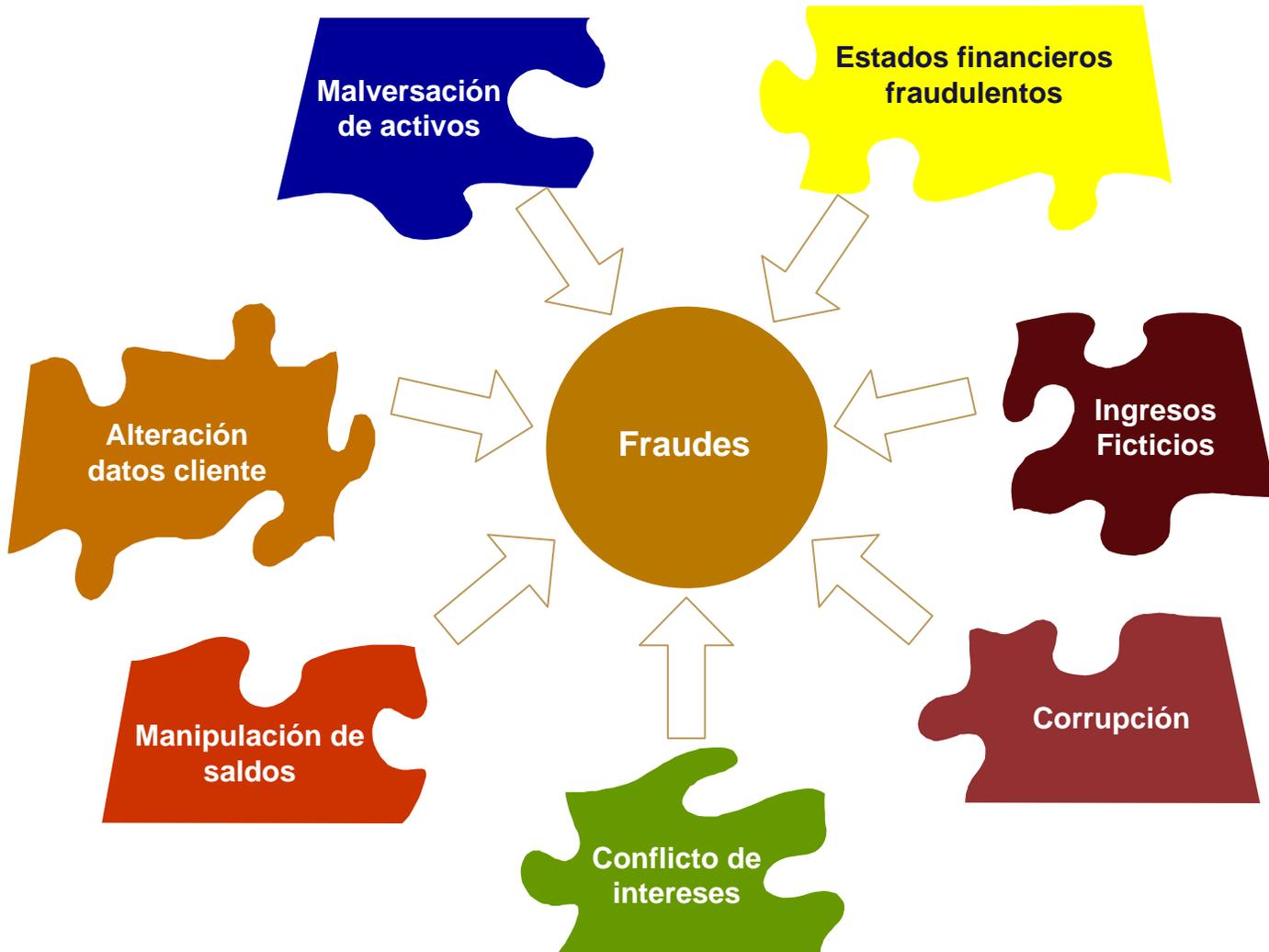
Impulsadores del modelo de administración RRHH

Aumento de las situaciones fraudulentas



Impulsadores del modelo de administración RRHH

Aumento de las situaciones fraudulentas



Impulsadores del modelo de administración RRHH

“Conozca su Empleado”



**Demanda mayor
transparencia y
responsabilidad
en el gobierno
corporativo,
la ética del negocio
y el reporte financiero**



Paul S. Sarbanes



Michael G. Oxley

Sección 301 – Comités de Auditoría de las Empresas Públicas

Sección 404: Responsabilidad de la Gerencia en la Evaluación del Control Interno

Sección 406 - Código de Ética para los Alto Ejecutivos Financieros

Sección 806 – Protección para los empleados de empresas públicas quienes provean evidencias de fraude

Evolución de las prácticas mundiales

COSO I



Concepto de Control Interno – Enfoque Tradicional

“El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directices marcadas por la administración”



Evolución de las prácticas mundiales

COSO I

- En 1985 se formó la Comisión Nacional para Emisión de Informes Fraudulentos, conocida como la *Treadway Commission*, a fin de identificar las causas en la proliferación actual de emisión de informes fraudulentos
- En 1987 la *Treadway Commission* solicitó realizar un estudio para desarrollar una definición común del control interno y marco conceptual
- En 1988, el Comité de Organizaciones Patrocinantes de la Comisión *Treadway*, conocido como COSO, seleccionó a *Coopers & Lybrand* para estudiar el control interno
- En septiembre de 1992 se publica el informe del Marco Conceptual Integrado de Control Interno (Estudio COSO I)



Evolución de las prácticas mundiales

COSO I

Formada por cinco organizaciones:

- ✓ Financial Executives International
- ✓ Institute of Internal Auditors
- ✓ American Institute of Certified Public Accountants
- ✓ Institute of Management Accountants
- ✓ American Accounting Association

Reconocido como el estándar internacional para un marco integrado de control interno

Evolución de las prácticas mundiales

COSO I

Nuevo Concepto según el Estudio COSO I:

“Marco Conceptual Integrado de Control Interno”:

1.- El control interno se define como proceso...

2.- Efectuado por la junta directiva, la gerencia y el resto del personal de una entidad,...

3.- Diseñado para proveer una seguridad razonable...

- ❑ El control interno no debe ser acontecimientos, mecanismos o decretos aislados de la gerencia
- ❑ Son mucho más efectivos cuando se crean en los procesos de negocios
- ❑ El control interno se refiere a la gente, por lo cual todas las personas en sus diferentes niveles de cargo deben estar involucradas
- ❑ Implica comprender las limitaciones de control
- ❑ No se puede esperar que los controles internos eviten todos los problemas, aborden todos los asuntos o permitan la suficiencia organizacional

Evolución de las prácticas mundiales

COSO I

Objetivos:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones

Se relaciona con los objetivos del negocio incluyendo el desempeño y metas de rentabilidad

- Confiabilidad de los informes financieros

Se relaciona con la preparación de estados financieros confiables, incluyendo interino y consolidados

- Cumplimiento con los aspectos legales y regulatorios

Se relaciona con el cumplimiento de las leyes y las regulaciones a las cuales la entidad está sujeta

Evolución de las prácticas mundiales

COSO I





E

Lo nuevo de
COSO:

ERM

Enterprise Risk Management

Evolución de las prácticas mundiales

ERM – COSO II

**CAMBIOS EN GIR
DENTRO DE LAS
INSTITUCIONES DE
PRIMERA LINEA**

The COSO logo is displayed in a stylized, metallic, 3D font. The letters are white with blue and grey shading to create a sense of depth and reflection. The logo is set against a dark blue background.

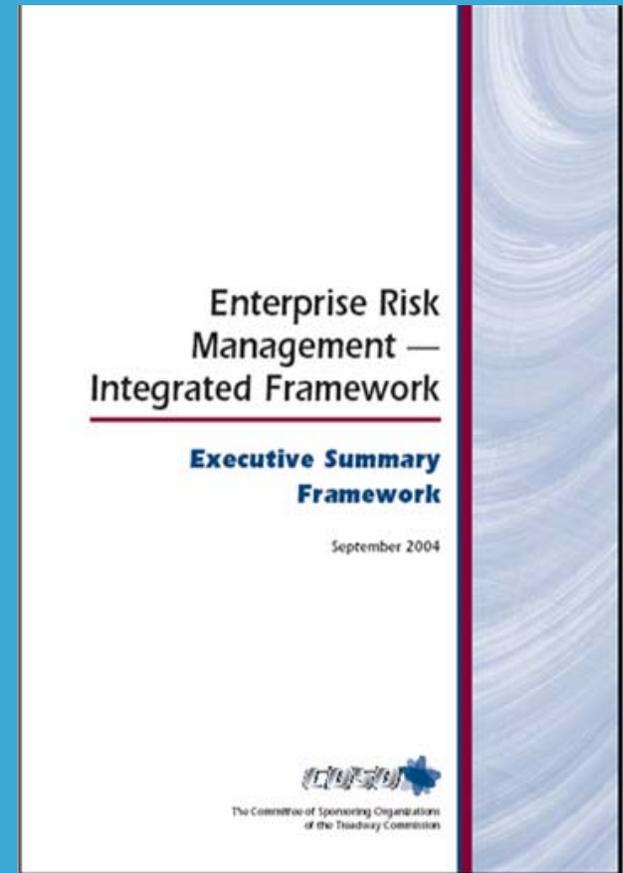
COSO II - ERM - 2004

**Enterprise Risk
Management —
Integrated Framework**

Evolución de las prácticas mundiales

ERM – COSO II

1. Es un proceso...
2. realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad,...
3. basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, ...
4. diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos dentro del apetito de riesgo...
5. para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio



Evolución de las prácticas mundiales

ERM – COSO II

COSO I: Control Interno - Marco Conceptual Integrado



COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)



Evolución de las prácticas mundiales

ERM – COSO II



¿Qué es COSO II - ERM?

Objetivos de COSO II - ERM

- **Estratégico:** relacionados con las metas de alto nivel; asimismo están alineados y dan apoyo a la misión del negocio
- **Operacional:** relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad o empresa o corporación, lo cual incluye su rendimiento y rentabilidad. Usualmente, varían según las opciones adoptadas por la gerencia en cuanto a estructura y rendimiento
- **Reporte o presentación de resultados:** relacionado a la confiabilidad y efectividad de la estructura de líneas de reporte
- **Cumplimiento:** relacionado con el apego de la organización a las leyes y regulaciones



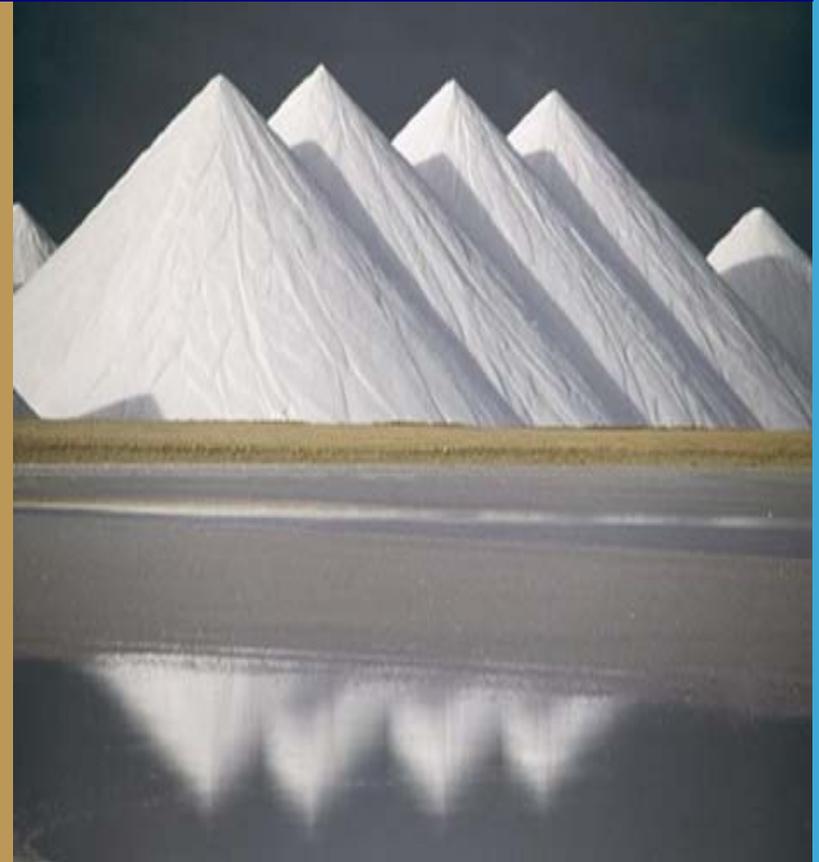
ERM – COSO II

Ambiente de Control

Enmarca el tono de la organización, **influyendo la conciencia del riesgo en su personal**. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura

Este componente establece:

- ❑ **Una filosofía y cultura de gestión de riesgo y control**
- ❑ Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (Apetito de riesgo)
- ❑ Rol supervisorio de la junta directiva en la gestión integral de riesgo
- ❑ **La integridad y los valores éticos**
- ❑ Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte
- ❑ **Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados**



ERM – COSO II

Establecimiento de Objetivos

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos



- ❑ La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia

- ❑ Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:
 - ✓ Estratégicos
 - ✓ Operacionales
 - ✓ Reporte o presentación de resultados
 - ✓ Cumplimiento

ERM – COSO II

Identificación de Eventos

Se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad.
Base para los componentes evaluación de riesgos y respuesta al riesgo

- ❑ La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras
- ❑ En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (**riesgos**) y con impacto positivo (**oportunidades**)



ERM – COSO II

Evaluación de Riegos

Permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar objetivos del negocio



- ❑ Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto
- ❑ Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados
- ❑ En la evaluación de riesgo, la gerencia considera eventos previstos e inesperados
- ❑ Los riesgos inherentes y residuales son evaluados

ERM – COSO II

Respuesta al Riesgo

Una vez identificados los riesgos, la gerencia determina como responderá ante ellos, a fin de alcanzar los niveles de tolerancia al riesgo

Las respuestas incluyen evitar el riesgo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo. En este sentido, la gerencia:

- ❑ Identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo y el grado en el cual reducirá el impacto y/o probabilidad de ocurrencia
- ❑ Determina los costos y beneficios de las respuestas al riesgo que permitan ubicarlo dentro de los niveles de tolerancia deseados
- ❑ Identifica nuevas oportunidades de negocio para la organización



ERM – COSO II

Actividades de Control

Políticas y procedimientos que ayudan, a la gerencia, a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas de forma apropiada y oportuna

- ❑ Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio

- ❑ Incluye un rango de actividades, tales como:
 - Aprobaciones
 - Autorizaciones
 - Verificaciones
 - Conciliaciones
 - Seguridad de los activos
 - Desempeño de las operaciones
 - Segregación de funciones

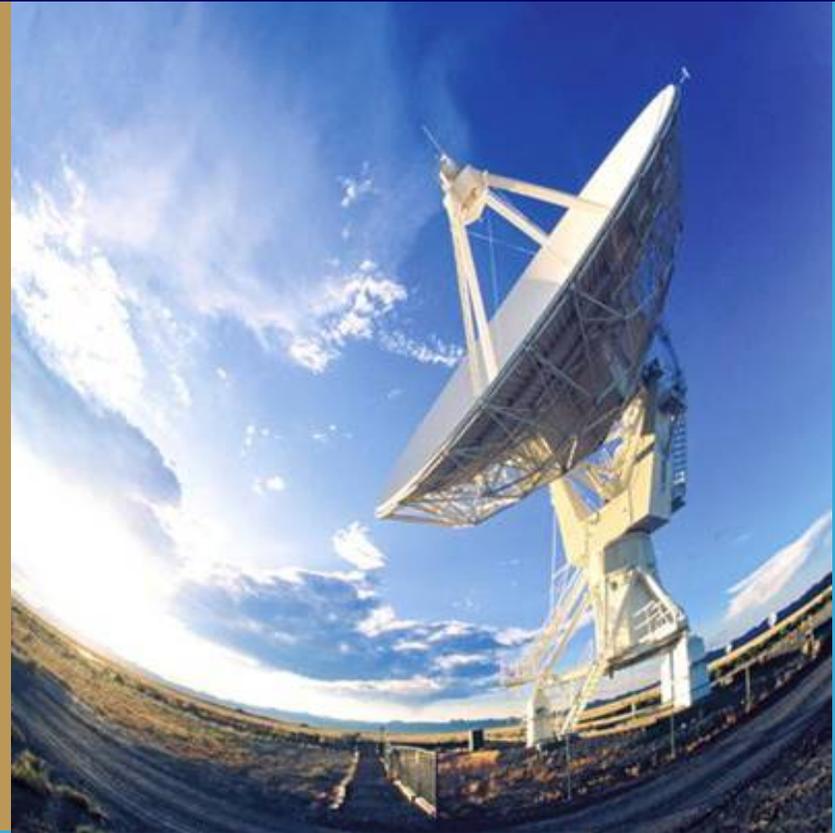


ERM – COSO II

Información y Comunicación

La información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada

- ❑ Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM)
- ❑ La gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM
- ❑ El personal debe entender su rol en el ERM así como su contribución individual en relación al trabajo de otros



ERM – COSO II

Monitoreo

El ERM es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamientos de sus componentes a lo largo del tiempo



La eficacia de los otros componentes del ERM se sigue mediante:

- ❑ **Actividades de supervisión continua**
- ❑ **Evaluaciones separadas**

Modelo de administración de riesgos en RRHH

“Conozca su empleado”



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias prácticas



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Código de Conducta

Ejemplo

Estructura del Código de Conducta

Secciones del Código

- Manifiesto de la Presidencia Ejecutiva exhortando al cumplimiento del Código
- Declaración de los valores éticos de la organización
- Violaciones y acciones disciplinarias
- Normas de actuación sobre lavado de dinero
- Normas de actuación sobre ley de tráfico y consumo de drogas
- Evitar dar y recibir obsequios
- Políticas de conflicto de intereses
- Evitar el uso comercial de la información interna
- Canales de comunicación de denuncias



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Opción 1

Identificación del denunciante

Identificación de la identidad de la persona que denuncie irregularidades

Canales abiertos de comunicación

Opción 2

Anonimato Parcial

Se conoce al denunciante pero no se divulga su identidad

Esta es una de las opciones más utilizada. Cuenta con canales de comunicación bajo el control de unidades de gestión de ética y conducta

Opción 3

Anonimato Total

Conservación del anonimato absoluto de la identidad de la persona que denuncie irregularidades

Cuenta con canales de comunicación confidenciales para conservar el anonimato

Ejemplo

Fax, buzón de voz, números telefónicos directos y correo electrónico

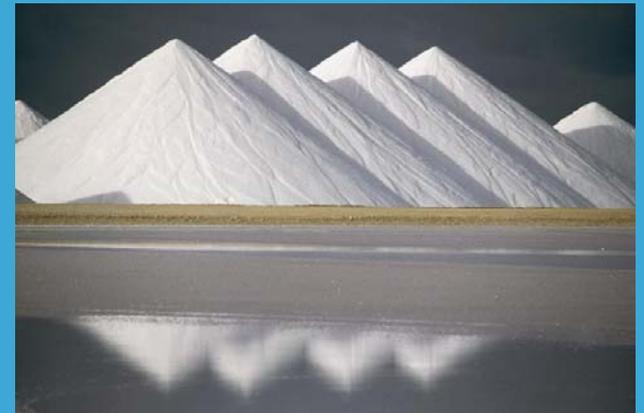
Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Contar con la Unidad de Gestión de Ética y Conducta

Ejemplo

Es recomendable que la organización cuente con la Unidad de Gestión de Ética y Conducta, cuya función es la de administrar los canales de comunicación y las denuncias y/o manifestaciones de los posibles incumplimientos. Es preciso que todos los canales de comunicación sean manejados, exclusivamente, por esta Unidad



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Contar con la Unidad de Gestión de Ética y Conducta: Conformación de la Unidad

- Crear la Unidad dentro de la organización

Las mejores prácticas recomiendan que la Unidad esté adscrita a un alto nivel dentro de la estructura organizativa, y debe velar por el cumplimiento de los códigos de ética y conducta, así como de las políticas. En algunos casos, estas funciones se encuentran incorporadas al Compliance Officer quien, por norma general, tiene su línea de reporte con los Presidentes Ejecutivos de las organizaciones

Ejemplo

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Contar con la Unidad de Gestión de Ética y Conducta: Conformación de la Unidad

- Contratar a un ente externo

Esta opción es utilizada por algunas empresas con la firme intención de darle mayor confidencialidad al manejo de la información de las denuncias y/o manifestaciones de posibles incumplimientos. No obstante, la organización debe tomar en cuenta que esta decisión conlleva a compartir temas delicados con un tercero

Ambas opciones son válidas, siempre y cuando el personal pueda sentir que sus comunicaciones serán canalizadas de una manera segura y confidencial. Es de destacar que existen empresas que fijan castigos severos para las fallas en la conservación del anonimato del denunciante y por el débil manejo en la confidencialidad de la información

Ejemplo

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Establecer un Comité de Gestión de Ética y Conducta

El Comité tendrá dentro de sus funciones:

- ✓ La revisión permanente de los aspectos incluidos en los códigos
- ✓ El análisis de diferentes opciones para reforzar la comunicación de los valores de la organización
- ✓ El establecimiento y comunicación de lo que es correcto y lo que no es
- ✓ El conocimiento de las denuncias y/o manifestaciones de los posibles incumplimientos, las cuales serán presentadas a los miembros del Comité por el encargado de la Unidad de Gestión de Ética y Conducta

Ejemplo

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Establecer un Comité de Gestión de Ética y Conducta

El Comité debe contar con reglamentos de actuación que incluyan, entre otros:

Ejemplo

- ✓ La fijación de periodicidad y obligatoriedad de las reuniones para conocer de las denuncias y/o manifestaciones de incumplimientos
- ✓ El establecimiento de los planes de acción para atender las manifestaciones
- ✓ La conservación del anonimato del denunciante y la confidencialidad de la información
- ✓ Llevar actas del Comité
- ✓ La fijación de los roles y responsabilidades de sus miembros

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Establecer un Comité de Gestión de Ética y Conducta

Ejemplo

Es recomendable que los miembros del Comité no conozcan de la procedencia de la denuncia y/o manifestación, a los fines de contribuir con el fortalecimiento del anonimato del denunciante y la confidencialidad de la información



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Miembros del Comité de Gestión de Ética y Conducta

Ejemplo

Los miembros del Comité deben ser empleados del más alto nivel de la organización. El Comité debe estar dirigido por el Presidente Ejecutivo y los otros miembros pueden ser las personas responsables de las Unidades siguientes: Cumplimiento Normativo, Auditoría General, Recursos Humanos, Consultoría Jurídica, Riesgo Integral y el Responsable de la Unidad de Gestión de Ética y Conducta, quien presentará los casos a ser analizados

Debe preverse que de existir una denuncia y/o manifestación de incumplimiento que involucre a algún miembro del Comité, el caso debe presentarse directamente al Presidente Ejecutivo

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Facultades del Comité de Gestión de Ética y Conducta

Ejemplo

El Comité debe tener entre sus facultades: la asignación de investigación de los casos de denuncias y/o manifestaciones a un ente externo o a Unidades internas de la organización. Estas pueden ser, entre otros: Auditoría Interna, Seguridad Física, Seguridad de la Información, Legal



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Sistemas de denuncias

Informar al denunciante

Ejemplo

Algunas empresas establecen que el Comité debe asegurarse que se le brinde información al denunciante del posible incumplimiento, sobre las acciones o resoluciones del caso. Excepcionalmente y por decisión justificada del Comité esta disposición podrá ser omitida. Ahora bien, si el denunciante determina que la acción o resolución no es la adecuada, puede tener la opción de ir a otra instancia, como es la Presidencia Ejecutiva o ante cualquier miembro del Comité

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Identificación de Riesgos / Mitigación

Ejemplo

REF.	RIESGO OPERACIONAL	CATEGORÍA RIESGO OPERACIONAL	IMPACTO PATRIMONIAL	FRECUENCIA OCURRENCIA	CRITICIDAD DEL RIESGO
1	La competencia y/o destrezas de los cargos claves en la cadena de valor “crédito” puede ser inadecuada	RRHH	3	3	9
2	El contenido de los códigos de ética no incluye los aspectos de penalidades	RRHH	3	3	9
3	Falta de incentivos en el uso de los sistemas de denuncias	RRHH	3	3	9
4	Posible falta de investigación y solución de denuncias importantes	Procesos	3	2	6
5	Fallas en el seguimiento de cambios en los patrones de conducta del personal	RRHH	3	3	9

CRITICIDAD = IMPACTO * PROBABILIDAD

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



Conjunto de valores, conocimientos y prácticas compartidas que indican cómo la organización considera los riesgos y los controles en las actividades “del día a día”



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



- **Liderazgo y Estrategia:** Qué tan bien la gerencia está demostrando valores éticos, y comunicando la misión y objetivos corporativos a lo largo de la organización
- **Responsabilidad y Fortalecimiento:** La capacidad de la organización para asignar responsabilidades individuales dentro de la organización, así como medir y recompensar desempeños
- **Recurso Humano y Comunicación:** Qué tan bien la organización comparte conocimientos e información y promueve y desarrolla las competencias de sus empleados
- **Gestión de Riesgos e Infraestructura:** La capacidad de la organización para identificar, evaluar y medir los riesgos del negocio, estableciendo procedimientos y controles para mitigarlos

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Percibir la madurez, sensibilidad e identificación del personal de la Institución, en relación con el ámbito del riesgo y el control interno, en función de las prácticas COSO II - ERM (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

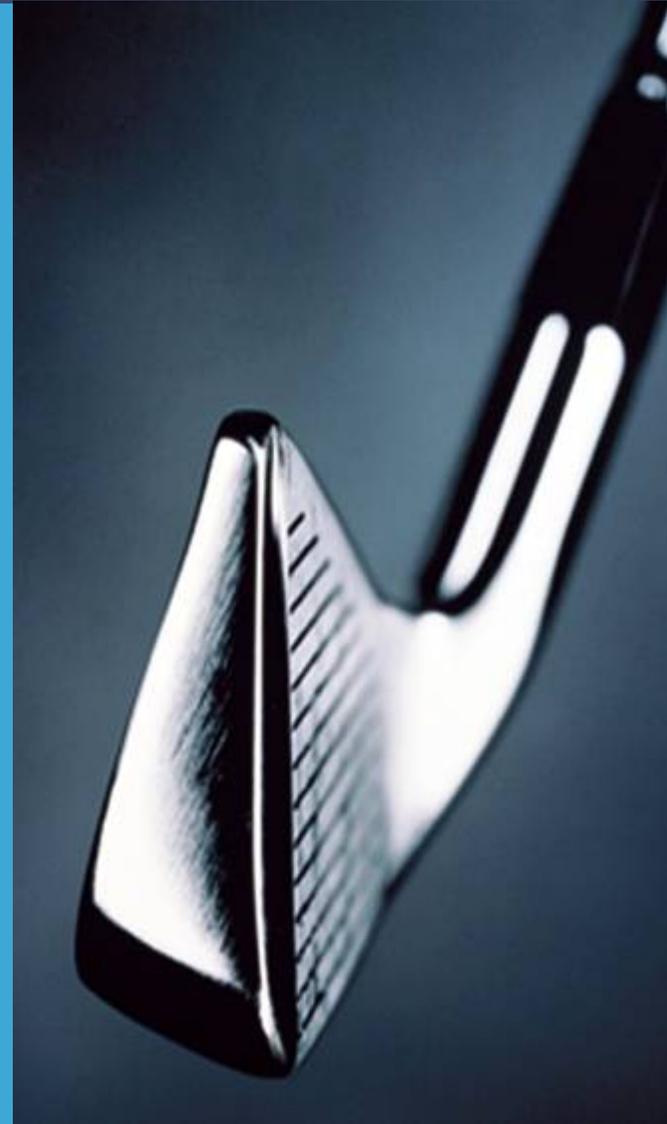
Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

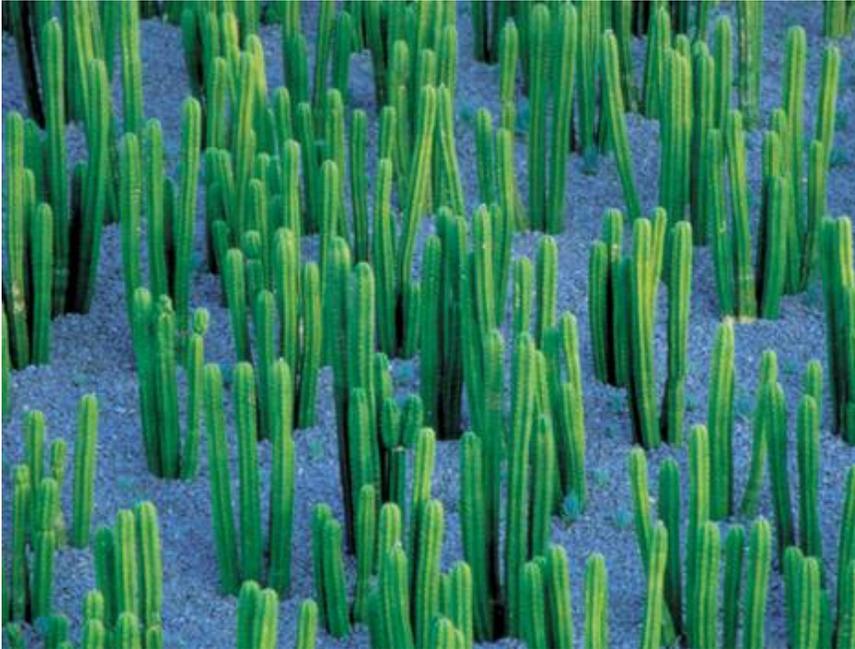
Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

- Definición del alcance de la medición, en términos de:
 - Áreas funcionales
 - ✓ Banca Corporativa
 - ✓ Banca Empresarial
 - ✓ Administración y Finanzas
 - Niveles de Cargo
 - ✓ Directores, Vice-presidente, Gerente
 - ✓ Coordinador
 - ✓ Profesional y Apoyo
 - Antigüedad Laboral
 - ✓ Hasta 1 año
 - ✓ Entre 1 y 3 años
 - ✓ Mas de 3 años
- Selección del método de distribución del cuestionario “Cultura de Riesgo y Control de la Organización”
- Presentación de inicio a la gerencia



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



- ▶ Monitoreo
- ▶ Información y Comunicación
- ▶ Actividades de Control
- ▶ Respuesta al riesgo
- ▶ Evaluación de riesgos
- ▶ Identificación de riesgo
- ▶ Establecimiento de Objetivos
- ▶ Ambiente de Control

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Ejemplo de Preguntas

- ¿Considera Usted que existe un proceso estructurado para analizar cuidadosamente los riesgos y su impacto en los objetivos de negocio, al emprender una nueva actividad, producto y/o servicio?
- ¿Está Usted informado de la existencia de canales de denuncias en la organización para reportar potenciales situaciones de fraude, violaciones al código de ética, conflicto de intereses o cualquier otra práctica impropia?
- ¿Le han efectuado evaluaciones periódicas sobre su desempeño incluyendo aspectos relacionados a su gestión sobre los riesgos?



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Ejemplo de Preguntas

- ¿Al establecer los objetivos del negocio la Gerencia considera el apetito de riesgo y los límites de tolerancia?
- ¿Los objetivos y metas de su área son consistentes con el plan estratégico del negocio?
- ¿Entiende cómo los objetivos de sus actividades diarias están relacionados con los objetivos de su unidad?



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Ejemplo de Preguntas

- ¿Identifica Usted los potenciales eventos con impacto negativo (riesgos) en el cumplimiento de los objetivos del negocio?
- ¿Identifica Usted los potenciales eventos con impacto positivo (oportunidades) en el logro de los objetivos del negocio?
- ¿Su área tiene procedimientos específicos para identificar cambios en los factores internos y externos y el tipo de eventos que pueden generar?
- ¿Su Unidad cuenta con herramientas y técnicas para identificar eventos?



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

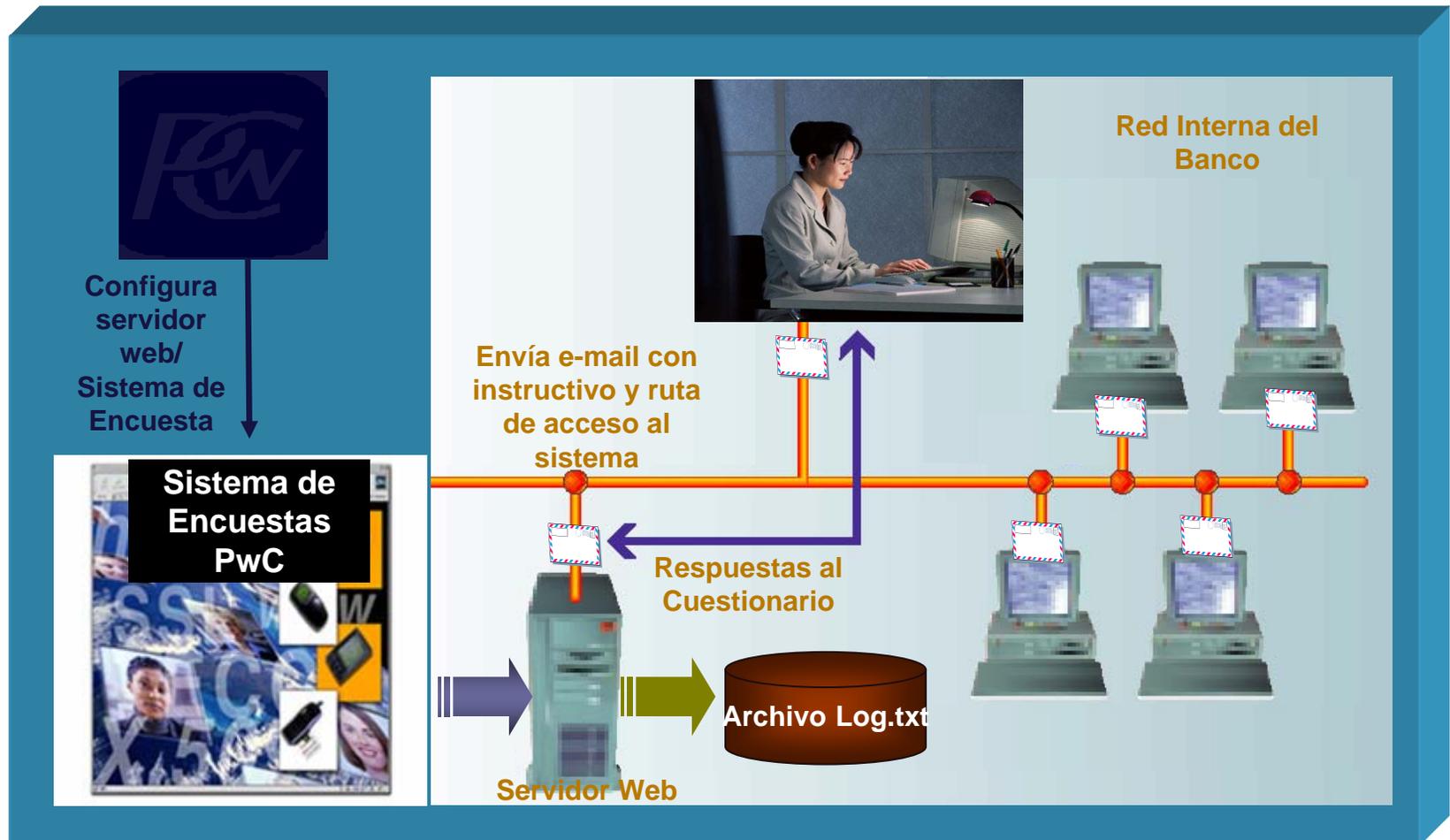
Ejemplo de Preguntas

- ¿Usted identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo (por ejemplo: evitar, compartir, reducir o aceptar), considerando el grado en el cual se reducirá su impacto y/o probabilidad de ocurrencia?
- ¿Los costos (procesos, RRHH, tecnología) y beneficios de la implantación de las respuestas al riesgo, son medidos de forma cualitativa y/o cuantitativa?
- ¿Considera Usted los riesgos adicionales y las posibles oportunidades que pueden resultar de la implantación de una respuesta a un riesgo detectado?



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



Diversos
tipos de
asesorías



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Espiñeira Sheldon y Asociados



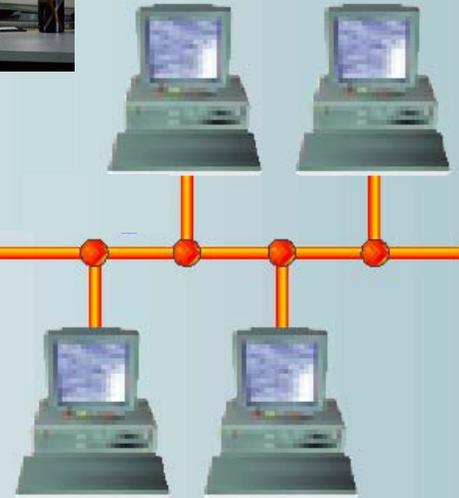
Importar Datos



Sistema MCRC
(Medición de Cultura de
Riesgo y Control)



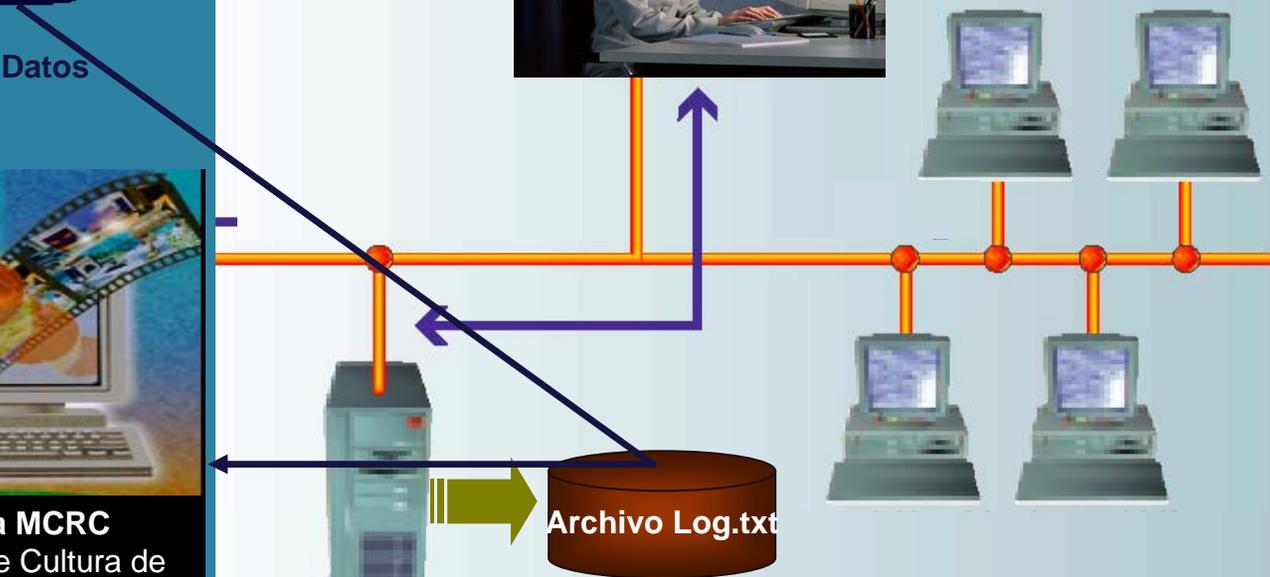
Red Interna del
Banco



Servidor Web



Archivo Log.txt

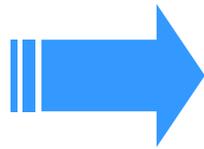


Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



Sistema MCRC
(Medición de cultura
de Riesgo y Control)



Proporciona listados, gráficos estadísticos y de análisis, relevantes para determinar el posicionamiento del Banco con respecto a COSO y elaborar los informes finales y las acciones estratégicas



INFORME DE RESULTADOS

Resumen Ejecutivo

Estadísticas Resultantes

Análisis de Medición – Comparación COSO

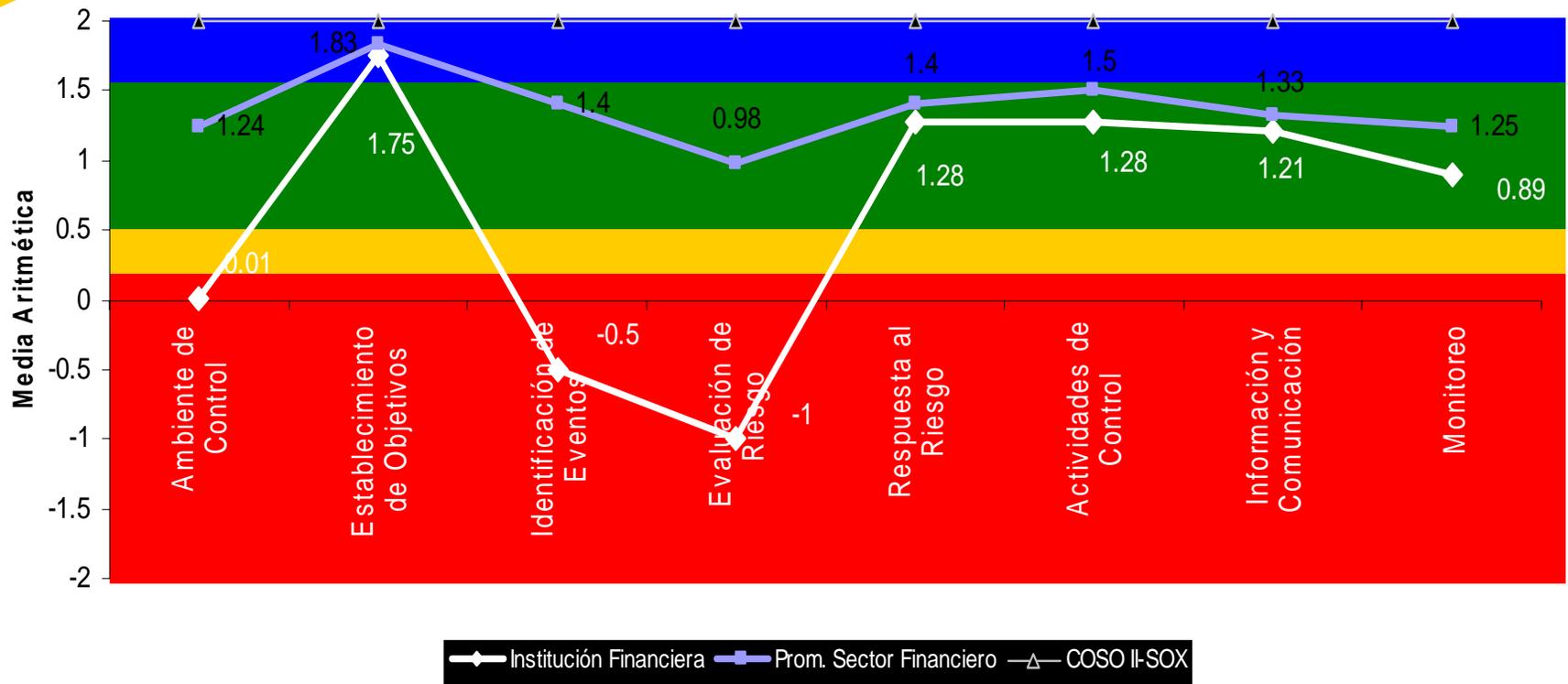
Acciones Estratégicas

Informe de Detalle de Resultados y
Recomendaciones

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

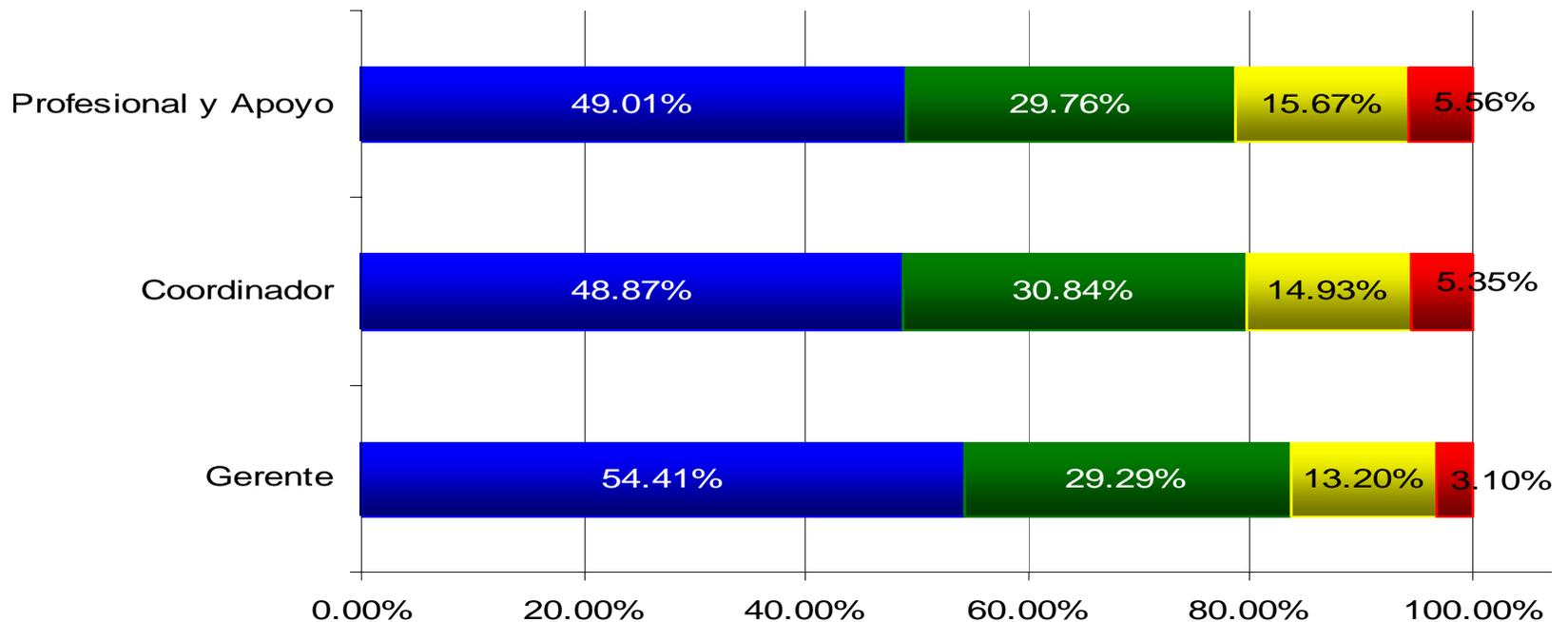
Ejemplo



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

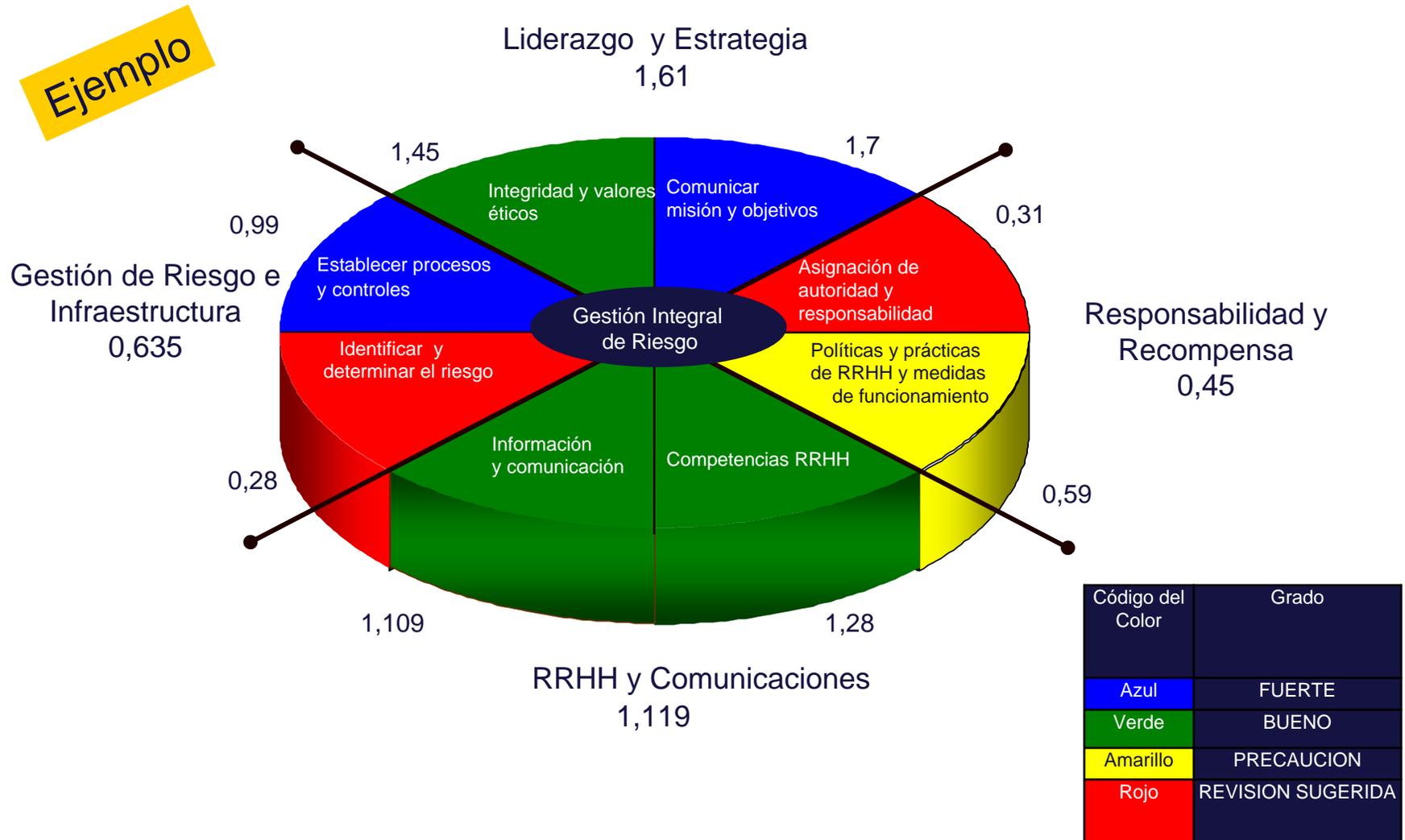
Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Ejemplo



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Ejemplo

10 preguntas críticas con menor porcentaje favorable

Pregunta	Media	Desv.
Han sido terceras personas (por ejemplo: contratistas, outsourcing, proveedores, etc.) informadas del Código de Ética de la organización	-0,14	1,16
Considera Usted que ha existido una frecuente rotación de personal en las posiciones gerenciales o supervisoras	0,00	1,32
Considera Usted que existe un número suficiente de personal para cubrir las funciones de su unidad	0,09	1,38
Ha certificado recientemente por medio de una declaración firmada o electrónica, el recibo, comprensión y entendimiento del Código de Ética de la organización	0,37	1,71
Está Usted cumpliendo con responsabilidades correspondientes a más de un cargo	0,51	1,44

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

Ejemplo

Atributos para una Cultura de Riesgo Positiva	Componente COSO	Aspectos Críticos Resultados Desfavorables e Indiferentes	Acción Estratégica
1. Liderazgo y estrategia	Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados perciben que existe presión para el cumplimiento de metas de rendimiento no realistas (64%) 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar diagnósticos sobre el efecto de la definición de metas de rendimiento no realistas en el control interno actual en la red física del Banco
2. Gestión de Riesgo e Infraestructura	Evaluación de Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Carencia de procedimientos específicos para identificar cambios externos que puedan afectar el negocio (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> Definir, documentar y divulgar los procedimientos para identificar cambios externos que puedan afectar las operaciones del negocio, tales como: crecimiento rápido, nuevas tecnologías, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia
3. RRHH y Comunicación	Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados no poseen adiestramiento especializado sobre la aplicación del control interno (30%) 	<ul style="list-style-type: none"> Proveer adiestramiento especializado sobre el marco conceptual del control interno a los empleados en la Institución. Este adiestramiento se puede desarrollar mediante charlas, talleres, seminarios y cursos internos o externos, a fin de masificar el concepto del control interno y el rol de los empleados en este ámbito

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



- ❑ Proporciona una visión global de cómo la estrategia de gestión de riesgo ha calado y se ha alineado en todos los niveles de cargo y áreas de la organización
- ❑ Provee información para desarrollar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de la cultura de riesgo y control, basada en las mejores prácticas COSO II -ERM
- ❑ Provee información sobre los atributos clave de una efectiva y sólida Gestión Integral de Riesgos
- ❑ Permite establecer un indicador que puede ser medido regularmente para monitorear e identificar posibles desviaciones en el ámbito de la cultura y práctica de gestión de riesgo

Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX



Modelo de administración de riesgos en RRHH - Experiencias Prácticas

Cultura de Riesgo y Control ERM -SOX

CULTURA DE RIESGO Y CONTROL

Permite medir:

- Alineación de las estrategias del negocio y el apetito de riesgo
- Grado de conocimiento y entendimiento de los procesos de identificación, evaluación, medición y seguimiento de los riesgos, por parte del personal
- Aspectos relacionados con filosofía de riesgo, incumplimientos al código de ética y a las políticas de la institución
- Efectividad de los sistemas de información y comunicación, delegación de autoridad y responsabilidad de gestión de riesgo

CLIMA ORGANIZACIONAL

Permite medir:

Alineación de los valores:

- Individuales
- Como empleados
- Corporativos

Percepciones en el ámbito de:

- Sentido de pertenencia
- Trabajo en equipo
- Visión de liderazgo compartido
- Capacitación profesional y gerencial
- Internalización de valores éticos
- Comunicación efectiva
- Compensaciones (salariales, reconocimiento por mérito, beneficios-seguros, interpersonales)

Resolución N° 185.01 SUDEBAN

Prevención y control contra la legitimación de capitales – “ Conozca su Empleado”

- **Artículo 46.-** Especial atención deberán prestar los Sujetos Obligados a la selección de su personal, verificando los datos e informaciones por ellos aportados, así como las referencias de trabajos anteriores que presenten. Deberá solicitarse información a otros Sujetos Obligados cuando se conozca o el aspirante a un cargo en la Institución indique que ha laborado anteriormente en otra Institución Financiera.
- **Artículo 47.-** Los supervisores a todos los niveles, deberán prestar especial atención a la conducta y posibles cambios en las costumbres y nivel de vida de los trabajadores a su cargo, la cual debe estar en concordancia con el nivel de su remuneración. Igual atención deberán prestar a su nivel de endeudamiento, el hacer o no uso de sus vacaciones, cambios de estado civil y el recibo de regalos por parte de los clientes. Todo esto debe realizarse, a fin de garantizar en buena medida la probidad de todos los trabajadores.
- **Artículo 48.-** El Oficial de Cumplimiento de Prevención de Legitimación de Capitales deberá con frecuencia recordar a los trabajadores y en especial a los supervisores, el contenido del Código de Ética adoptado por la Institución de manera que actúen siempre observando sus postulados. A tal efecto, se hace necesario hacer entrega de un ejemplar del mismo a todos los trabajadores del Sujeto Obligado, quienes deberán firmar como prueba de haber recibido el referido ejemplar.
- Fuente: <http://www.sudeban.gov.ve/sudeban/uploads/Resolucion%201851.pdf>

Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada

- **Artículo 98.-** De la implementación del Sistema Integral de Prevención y Control. A fin de implementar el “Sistema Integral de Prevención y Control” al cual se refiere el artículo anterior, los sujetos obligados por esta Ley deberán diseñar y desarrollar programas que tengan como finalidad evitar la legitimación de capitales incluyendo como mínimo:
 - 1. Desarrollo de políticas, compromiso institucional, manual de procedimientos de controles internos, códigos de ética así como procedimientos eficientes y eficaces de seguimiento adecuados para asegurar altos niveles al contratar empleados. El sistema de control interno debe comprender como mínimo:
 - a) Sistema de organización y administración.
 - b) Sistema de control de riesgo.
 - c) Sistema de informaciones.
 - d) Evaluación del sistema de control interno por la unidad de auditoría interna del sujeto obligado.

Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada

- 2. Plan operativo anual con su correspondiente programa anual de Seguimiento, Evaluación y Control.
- 3. Designación de oficiales de cumplimiento y funcionarios responsables en las áreas sensibles y comité y unidades de prevención y control de legitimación de capitales.
- 4. Programas tendentes a implementar las políticas “Conozca su Cliente”, “Conozca su Empleado”, “Conozca su Marco Legal”, “Conozca su Operación o Transacción”, “Conozca su Oficina o Sucursal” y “Conozca su Tercero Contratado”.
- 5. Programas continuos de inducción, información, formación y entrenamiento de funcionarios y empleados que trabajan en áreas sensibles relacionadas con las materias reguladas por esta Ley.

Ley Orgánica Contra la Delincuencia Organizada

- 6. Mecanismos eficaces, eficientes y modernos de auditoría interna y externa bajo los estándares internacionales para controlar sistemas y actividades que tendrá que evaluar como mínimo:
 - a) El diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno y su unidad de riesgo.
 - b) El cumplimiento de disposiciones legales que rigen a los sujetos obligados.
 - c) Las normas contables establecidas por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras u otros organismos de tutela.
 - d) El funcionamiento de los sistemas informáticos y los mecanismos de seguridad.
 - e) El cumplimiento de manuales de políticas y procedimientos y demás normas internas.
 - f) El seguimiento permanente de la implementación de las observaciones y recomendaciones formuladas por su organismo de tutela por los auditores externos.
- Los entes de tutela reglamentarán estas disposiciones y serán responsables de su cumplimiento, su implementación y fiscalización.

- Fuente: <http://www.asambleanacional.gov.ve/ns2/leyes.asp?id=298&dis=1>

Resolución N° 510-97

Comisión Nacional de Valores

- Normas Sobre Prevención y Control de las operaciones del Mercado de Capitales Venezolano para evitar la Legitimación de Capitales – Capítulo V
 - **Artículo 33.- Selección del personal.** Los sujetos obligados deberán prestar especial atención a la selección de su personal, verificando los datos e informaciones por ellos aportados, así como las referencias de trabajos anteriores que presenten, especialmente, cuando tengan conocimiento que el aspirante a un cargo en la Institución ha laborado en otras empresas del mercado de capitales , a las cuales deberá solicitar la información pertinente.
 - **Artículo 34.- Señales de alerta en la conducta de los empleados.** Los supervisores a todos los niveles deberán prestar especial atención a la conducta y posibles cambios repentinos en las costumbres y nivel de calidad de vida de los trabajadores a su cargo, la cual debe estar en concordancia con el nivel de su remuneración. Igual atención deberán prestar a su nivel de endeudamiento, el hacer o no uso de sus vacaciones, cambios de estado civil y el recibo de regalos por parte de los clientes, rechacen cualquier cambio de sus responsabilidades tal como promociones. Todo esto debe realizarse a fin de garantizar en buena medida la probidad de todos los trabajadores.

Resolución N° 510-97

Comisión Nacional de Valores

- **Artículo 35.- Conocimiento del Código de Ética por los empleados.** El Oficial de Cumplimiento deberá con frecuencia recordar a los trabajadores y en especial a los supervisores el contenido del Código de Ética adoptado por el sujeto obligado, de manera que actúen siempre observando sus postulados. A tal efecto, se hace necesario hacer entrega de un ejemplar del mismo a todos los trabajadores del Sujeto Obligado, quienes deberán firmar como prueba de haber recibido el referido ejemplar.

- Fuente: <http://www.cnv.gov.ve/Resolución510sobreLegdeCap.swf>

SARBANES – OXLEY

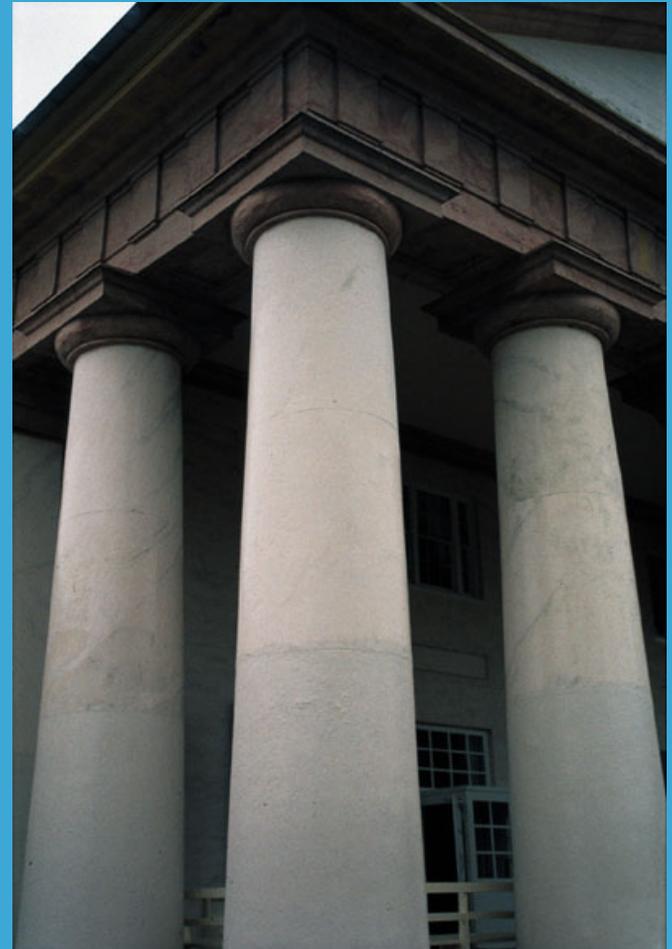
- Título IV – Sección 406: Código de ética para los funcionarios financieros senior
 - (a) REVELACION DEL CODIGO DE ETICAS
 - La Comisión emitirá regulaciones para requerir a cada emisor junto con los informes periódicos requeridos de acuerdo a la sección (a) ó 15(d) del Acta de Intercambio de Valores de 1934, **revelar si el emisor ha adoptado o no un código de éticas para funcionarios financieros senior, y si no la ha hecho la razón de ello**, aplicable a su funcionario financiero principal y contralor ó funcionario contable principal, o personas que efectúan funciones similares.
 - (c) DEFINICIÓN.-
 - En esta sección , el término “código de éticas” significa las normas que son razonablemente necesarias para promover –
 - (1) **la conducta honesta y ética**, incluyendo el manejo ético de conflictos de interés actuales o aparentes entre relaciones personales y profesionales;
 - (2) total, razonable, exacta, oportuna, y entendible revelación en los informes periódicos requeridos a ser presentados por el emisor; y
 - (3) cumplimiento con las regulaciones y reglamentaciones gubernamentales aplicables.

SARBANES – OXLEY

- Título IX – Sección 906: Responsabilidad de la compañía por los informes financieros
 - (a) CERTIFICACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS PERIÓDICOS
 - Cada informe periódico que contiene estados financieros presentados por un emisor con la Comisión de Intercambio de Valores de acuerdo a la sección 13(a) ó 15(d) del Acta de Intercambio de Valores de 1934 (15 U.S.C. 78m(a) ó 78o(d)) **estará acompañado por una declaración escrita por el funcionario ejecutivo jefe y el funcionario financiero jefe (o equivalente) del emisor.**
 - (c) SANCIONES PENALES.- Quienquiera –
 - (1) que certifique un estado según lo señalado en las subsecciones (a) y (b) de esta sección **sabiendo que el informe periódico que acompaña al estado no cumple con todos los requerimientos señalados en esta sección**, será multado con no más de \$1,000.000 o encarcelado por no más de 10 años, o ambos; ó
 - (2) que voluntariamente certifique un estado según lo indicado en las sub-secciones (a) y (b) de esta sección **sabiendo que el informe periódico que acompaña al estado no cumple con los requerimientos indicados en esta sección** será multado con no más de \$5,000,000 o encarcelado por no más de 20 años o ambos.

Conclusiones

- ✓ La administración de los riesgos de RRHH - “Conozca su Empleado”, debe ser tratada dentro de la Gestión Integral de Riesgos (GIR)
- ✓ La cultura de riesgo y control “positiva” es una acción estratégica para lograr una eficiente y efectiva Gestión de Riesgos de RRHH
- ✓ El código de ética y su divulgación, los sistemas de denuncias y la investigación y soluciones, forman parte de un triángulo de acciones, los cuales no pueden ser tratados en forma aislada





“Dar ejemplos no es la principal manera de influir en los demás, es la única manera”

Albert Einstein



Su Mundo



Nuestra Gente

ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 