

"IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES".



Facultad de Derecho

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

Posgrado: Especialización en Derecho de la Empresa

Alumna: Mariel Fernández Espinosa

ID: 166474

Trabajo de investigación: "IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACION DE RIESGOS OPERACIONALES".

Fecha de entrega: Agosto 2022

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Índice

I. Introducción

II. Abreviaturas

III. GOBIERNO CORPORATIVO.

III.I Aspectos Generales del Gobierno Corporativo;

III.II El progreso de los límites establecidos a la Junta de Directores;

III.III Organización y viabilidad del negocio.

IV. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO COMO UNA EFICIENTE HERRAMIENTA Y SOPORTE INTEGRAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

IV.I Aspectos generales de Control Interno;

IV.II Implementación de modelos de control, tales como (Modelo COSO y COCO);

IV.III El control interno, pilar importante del Gobierno Corporativo para el logro de sus objetivos.

V. DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA.

V.I Aspectos generales del Riesgo Operacional;

V.II Responsabilidad del Personal y de los Comité de Apoyo;

V.III Impacto de la implementación de una cultura de protección hacia las normativas establecidas por el Gobierno Corporativo, a los fines de lograr la mitigación de riesgos operacionales.

VI. Conclusión

VII. Bibliografía

"IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES".

INTRODUCCIÓN

Con el pasar de los años, hemos sido testigos de la gran evolución que ha sufrido el sector empresarial en toda Latinoamérica y el caribe, desde sus avances hasta de los retos que ha traído consigo dicho crecimiento. Desde los inversionistas, miembros del consejo de administración, gerentes, empleados, conserjes; hasta los que están involucrados en la cadena de suministros y suplementos, juegan un rol importante en el desarrollo y sostenibilidad de las entidades.

En múltiples escenarios, hemos logrado comprobar que, inculcar una cultura organizacional y de riesgos en los actores involucrados en los procesos y gestiones internas de la sociedad, garantiza la disminución de riesgos a nivel operativo.

Es evidente que, en Latinoamérica (LATAM) y el Caribe tenemos años combatiendo con una cultura de improvisación, de poca estructuración y mínima precaución, al momento de desarrollar un negocio o como implementamos políticas de gobierno corporativo y de la manera en que llevamos a la práctica dichas implementaciones.

Sin embargo, en las últimas décadas, hemos decidido crecer, lo hemos hecho de manera robusta de cara al sector empresarial al entender que, de la única manera que lograremos que las empresas se ajusten a las necesidades de los tiempos y que al mismo tiempo sus negocios sean viables, factibles y sostenibles, es creando una estructura organizacional sólida y transparente.

Entendemos por estructura sólida, aquella que es liderada por un buen Gobierno Corporativo. Dicho Gobierno debe buscar implementar normativas viables, legales y que se ajusten al negocio. De igual manera,

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

debe saber distribuir las obligaciones y responsabilidades, así como la planificación de las metas y designación de los puestos de administración. No obstante, el mismo debe ser eficaz y tener como parte de sus prioridades, la implementación de un organismo de control interno que busque mitigar los riesgos inherentes o generados a raíz de malas prácticas operacionales.

Dicho esto, mi objetivo con el presente trabajo integrador ha sido abordar de manera práctica y simple, como la correcta implementación de los lineamientos del Gobierno Corporativo y la mitigación de los riesgos operacionales juegan un papel crucial en el resultado de las gestiones y proyectos que se lleven a cabo. Así mismo, esta relación impacta de manera positiva tanto a nivel interno como externo, al lograr generar confianza obteniendo resultados viables y sostenibles, a través de una correcta distribución de gestiones y roles a lo interno de la empresa.

ABREVIATURAS

GC	<i>Se refiere a la figura de Gobierno Corporativo</i>
CADBURY	<i>Se refiere a “El informe Cadbury”</i>
CNUDMI	<i>Se refiere a la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional</i>

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

OCDE	<i>Se refiere a la Organización para la Cooperación e Informe Económico</i>
FUNDECE	<i>Se refiere a la Fundación Empresaria para la calidad y la excelencia de Argentina</i>
IDEA	<i>Se refiere al instituto para el desarrollo empresarial de la Argentina</i>
IAGO	<i>Se refiere al instituto para el Gobierno Corporativo en Argentina</i>
IGCLA	<i>Se refiere a la red de institutos de Gobierno Corporativo en Latinoamérica</i>
CAF	<i>Se refiere al banco de Desarrollo de América Latina</i>
G-20	<i>Es un foro internacional de gobernantes y presidentes, los cuales se reúnen con la finalidad de discutir sobre políticas de estabilidad financiera</i>
CNMV	<i>Se refiere a la Comisión Nacional de Mercado de Valores de España</i>
SARBANES- OXLEY	<i>Se refiere a la Ley Sabanes Oxley</i>
COSO	<i>Sponsoring Organization of the Treadway Commission</i>
COCO	<i>Critteria of Control Committe</i>

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

I. GOBIERNO CORPORATIVO. –

I.I Aspectos Generales del Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo nace de la necesidad de organizar y limitar los poderes dentro del comando directivo de una sociedad, a los fines de crear una gobernabilidad que inspire confianza y credibilidad de cara a los inversionistas y a los distintos mercados.

Si bien el Gobierno Corporativo tiene sus inicios en el año 1992 en el Reino Unido, a raíz del colapso de varios grupos empresariales, tales como grupo editorial Maxwell, BCCI Bank y Polly Peck. El Grupo Maxwell tuvo mayor protagonismo, a raíz del escándalo que trajo consigo la muerte del presidente del grupo empresarial, el señor Robert Maxwell. En vista de que, durante el proceso de sucesión se descubre que, los estados financieros reportados a la fecha no estaban debidamente justificados, lo que llevó al fisco de dicha región, a iniciar una investigación y posterior a esta, descubrir la mala práctica y malversación de los fondos del grupo empresarial.

No menos cierto es que, dicha malversación de fondos trajo consigo malestar en el Reino Unido, ya que a raíz de la caída de los distintos grupos empresariales y comercios (anteriormente citados), la economía del país fue impactada de manera negativa. En vista de lo sucedido, se emite el “Informe Cadbury”1992; este fue creado a los fines de educar a las empresas sobre la base de “cumplir o explicar”, filosofía que con el pasar de los años esperaba obtener como resultados la confianza y transparencia empresarial (Mastrangelo, 2017).

Adrian Cadbury, (creador del informe Cadbury) comenta a través de una entrevista publicada por la universidad de negocios de Cambridge en fecha 8 de agosto del 2013, el origen del informe era realizar recomendaciones para administrar de manera viable una empresa, teniendo en cuenta la importancia de los aspectos financieros, los riesgos

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

y una buena gobernanza (Cambridge, 2013). ¹Del mismo modo, el señor Cadbury indicó que, de cara al impacto y alcance que ha tenido su informe, y con miras de mejora, sería recomendable que los miembros de la junta directiva realicen cada cierto tiempo una autoevaluación, con el propósito de verificar y analizar las decisiones y prácticas llevadas a cabo.

Dicho esto, consideramos que el presente informe creó un precedente de lineamientos a seguir, para forjar una correcta Gobernanza Corporativa, la cual se replicó en la mayoría de los sectores regulados a nivel mundial. Es importante resaltar que, el mundo empresarial y de las finanzas crece a mayor velocidad y así como crecen los mercados y se expanden las fronteras, así también crecen los mapas de riesgos.

Por tal motivo, dependiendo del sector empresarial al que pertenezca la empresa y dependiendo de las legislaciones de su país, es que la empresa deberá realizar los ajustes necesarios para crear un buen Gobierno Corporativo alineado a las políticas de prevención de riesgos, que vaya acorde a los tiempos, tomando en cuenta el marco jurídico correspondiente.

I.II El progreso de los límites establecidos a la Junta de Directores.

Como consecuencia de los actos ilícitos evidenciados con el pasar de los años y el uso del poder desmedido de los directivos en distintos sectores, múltiples jurisdicciones han comprendido la importancia de interponer límites a las cabezas de las empresas. Dicho accionar, ha impactado en las distintas instituciones localizadas en el sector regulado, en virtud de que los lineamientos establecidos tienen como finalidad fortalecer las políticas internas, procedimientos, prácticas jurídicas y modus operandi dentro de la entidad.

A finales del siglo XX la Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE) y el G20, deciden emitir un manual de mejores prácticas de Gobierno

¹ Datos obtenidos de la página oficial de Cambridge “<https://soundcloud.com/cambridgejbs/cadbury-collection-complete>”

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Corporativo, las cuales han fungido como referente para inversionistas, legisladores y para ser tomado como base para realizar las Normas Fundamentales de los Sistemas Financieros Sólidos del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB), por sus siglas en inglés) que constituyen la base de los informes relativos a la observancia de códigos y normas (IOCN) del Banco Mundial en el área de Gobierno Corporativo.²

La organización y lineamientos establecidos por el órgano de Gobierno Corporativo está directamente relacionado a los resultados obtenidos; y el impacto de los lineamientos trazados por el órgano de gestión, se refleja en la operatividad de la empresa.

Dicho esto, consideramos prudente conocer como ciertos sectores y organizaciones definen la figura de Gobierno Corporativo. Podemos tomar en cuenta los comentarios y puntos de vista de distintas organizaciones privadas y estatales, que son vinculantes a nivel internacional, donde establecen que el Gobierno Corporativo tiene como concepto:

Según lo establecido en el inciso 2.5 del Informe Cadbury, se define el Gobierno Corporativo como:

“El sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas. El consejo de administración es responsable del gobierno de sus empresas. No obstante, el papel de los accionistas en la Gobernanza es contratar a los miembros del consejo de administración y auditores, para autosatisfacerse al tener la seguridad de que poseen una estructura apropiada de GC” (Chairman, 1992)³

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico “OCDE” comenta en el manual de Principios de Gobierno Corporativo que “El Gobierno Corporativo tiene por objetivo facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al

² Principios del Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, página 3, edición OCDE París, año 2016.

³ Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo, introducción, inciso 2.5, Londres, fecha de edición 1 de diciembre del 1992.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

desarrollo de una sociedad más inclusiva” (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2016).⁴

El Gobierno Corporativo de una sociedad, implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El Gobierno Corporativo, proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución (G20, 2016)”⁵.

De igual modo, “El Gobierno Corporativo es definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la administración y los propietarios de una empresa. Esto significa que, el Gobierno Corporativo no solo trata de reglas externas, se trata de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de una organización. El Gobierno Corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas, son más que ejercicios de cumplimiento, ya que son ingredientes esenciales de una buena gestión y un buen requisito para la buena salud de las organizaciones (Andrés Bernal, 2012).”⁶

El término Gobierno Corporativo es definido por la CAF como “*el sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas*”, que involucra “*las prácticas formales o informales que establecen las relaciones entre la Junta Directiva, quienes definen las metas de la empresa; la Gerencia, los que la administran y operan el día a día; y los accionistas, aquellos que invierten en ella (Andrés Bernal, 2012).*”⁷

Conforme lo explica Edison Paul Tabra (Ochoa, 2015, pag. 234), este define el concepto de Gobierno Corporativo basándose en que “fue concebido como la forma en la que los

⁴Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y G20, preámbulo, página 7, Edición 2016.

⁵Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y G20, preámbulo, página 9, Edición 2016.

⁶Gobierno Corporativo en América Latina, importancia para las empresas de propiedad Estatal. Serie de políticas públicas y de transformación productiva No.6/2012, página 13.

⁷ Buen Gobierno Corporativo, competitividad, lo que todo empresario debe conocer. Escrito por Clermont Muñoz Orellana, página 9.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

órganos societarios (consejo de administración y alta gerencia) ejercen la dirección y negocios de la empresa”, considerando para ello: “el establecimiento de los objetivos institucionales, la realización de operaciones bancarias comunes, la responsabilidad de sus actos ante los accionistas y demás stakeholders, la verificación de sus actividades y comportamientos con criterios de seguridad y solidez, acorde con las leyes...” (Basel Committee on Banking Supervision, 2006 , pag.3)

En adición a las definiciones anteriormente citadas, podemos definir el Gobierno Corporativo (a continuación, GC), como un conjunto de lineamientos y políticas que ayudan a delimitar las responsabilidades, asignar posiciones y procesos dentro de una empresa o institución.

La motivación a la implementación de óptimos estándares de GC, se basa en el fomento del desarrollo íntegro de las operaciones a realizar, como también la integración y el buen desenvolvimiento de todos los participantes dentro de la empresa, creando una cultura interna de cumplimiento, confianza, seguridad, integridad, ética, integración y de gestión de riesgo.

I.III Organización y viabilidad del negocio.

Actuar dentro del marco legal siempre será más que una orden imperativa de todo orden jurídico, será nuestro amparo y parámetro para hacer que los negocios y gestiones internas y externas sean una realidad viable y sostenible en el tiempo.

No menos cierto es que, si la regulación interna de la empresa se mantiene bajo estándares de sostenibilidad, fomenta una cultura de ética correcta y su negocio va a la par con los sistemas de protección y anticorrupción, esto se reflejará de manera imperativa a nivel externo e impactará a la sociedad de forma positiva.

La figura de Gobierno Corporativo tiene la obligación de fungir como un órgano que vela por la necesidad de la empresa. Para que esto se pueda llevar a cabo, el mismo se guía por ciertos lineamientos, tales como:

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

- I. “El aseguramiento a quienes suministren el capital de poder participar razonablemente con derechos económicos y políticos en un ajustado equilibrio entre riesgo y utilidad;
- II. El aseguramiento del principio de limitación de la responsabilidad a quienes resulten inversores;
- III. Establecer funciones de control;
- IV. Institucionales y meros suministradores de capital social para inversión;
- V. La ausencia de limitaciones a la transferencia de las acciones y la libre circulación del capital social invertido;
- VI. El fomento de sistemas de control y supervisión a los procedimientos dentro de la sociedad y a las actividades de gestión que realicen los administradores;
- VII. Que la sociedad tenga plena personalidad jurídica incluyendo esto, el derecho de ser propietaria de sus activos y de poder obligarse contractualmente, al mismo tiempo de que, pueda asumir la responsabilidad de cada uno de sus actos” (Sociedades Comerciales, los administradores y los socios, Gobierno Corporativo, 2004).

En el desarrollo de una empresa, figuran participantes de distintos niveles, con distintos roles atribuidos para llevar a cabo una función específica. No menos cierto es que, cada función es importante para la operatividad diaria de una empresa.

A lo interno de la estructura de una empresa, el Gobierno Corporativo impacta e incide de manera directa en las delimitaciones de poderes, gestiones y riesgos inherentes a cada perfil, determinados a continuación:

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.



La OECD, comprende que, es de suma importancia crear políticas a lo interno de la empresa que busquen proteger a los stakeholders, y que promueva la inclusión de los empleados como parte importante del crecimiento de la misma, es vital para su sostenimiento y, especialmente, destaca la supervisión en función de los deberes con la sociedad (Ochoa, 2015, pag. 234).

De igual manera, la OECD recomienda garantizar, mediante la creación de ciertos estándares, la protección de los intereses de los inversionistas y de cada uno de los empleados de la empresa. A raíz de esta manera de pensar, es que, con el paso del tiempo, se logra promover la importancia y relevancia de medidas de control interno dentro de las empresas y entidades de distintos sectores.

II. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO COMO UNA EFICIENTE HERRAMIENTA Y SOPORTE INTEGRAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

II.1 ASPECTOS GENERALES DE CONTROL INTERNO. -

¿QUÉ ES EL CONTROL INTERNO?

El control interno es una herramienta que utilizan las empresas a los fines de sostener un control continuo, dinámico e integral. Se implementa con la finalidad de enfrentar los

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

riesgos internos y externos que afectan los resultados de la empresa. Cabe destacar que, este busca otorgar cumplimiento a todos los lineamientos de control y procura un desarrollo efectivo de las actividades que realiza la empresa.

¿QUÉ ES EL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO (SCI)?

El Sistema de Control Interno es creado con la finalidad de tratar los requerimientos normativos y regulatorios de una empresa. No obstante, el mismo debe ser efectivo.

Entendemos que, un Sistema de Control Interno debe contener las siguientes características:

- i. Proveer confianza;
- ii. Brindar seguridad sobre la efectividad y eficiencia de la operación;
- iii. Atención a los aspectos regulatorios;
- iv. Conduce hacia los objetivos de la organización (Deloitte, 2018).

En virtud de las exigencias que traen consigo los nuevos tiempos, las empresas han tenido que estar en una constante revisión de los controles y estrategias establecidas, a los fines de mantener los niveles calidad y eficiencia en el más alto nivel, que les permita cubrir las necesidades y requerimientos a nivel interno.

Dicho esto, podemos resaltar que la eficiencia es lo que buscamos en la aplicación de esta herramienta. No obstante, debemos lograr obtener resultados eficientes, aplicando procedimientos estratégicos, viables y sostenibles.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Sistema de Control Interno

Nuestros servicios de “Diseño, Implementación y Evaluación a su sistema de Control Interno” le asisten en su esfuerzo de institucionalización y evaluación de la misma



Fuente: imagen obtenida del website de Deloitte 2018.

2.2 IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE CONTROL, TALES COMO (MODELO COSO Y COCO);

MODELO COSO

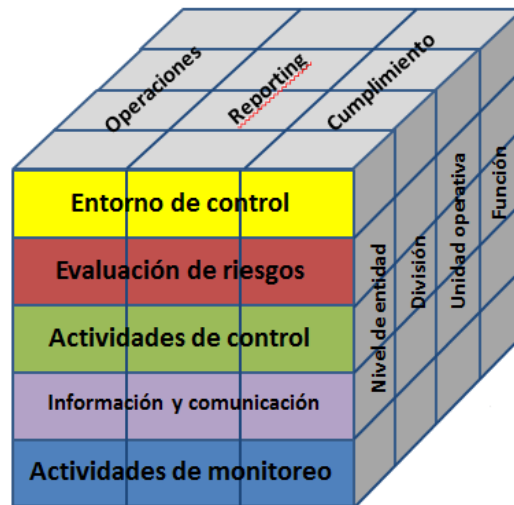
A los fines de lograr un sistema de Control de Riesgos efectivo, percibimos como las recomendaciones del Marco Integrado de Control Coso (COSO), proveen un enfoque integral y efectivo para llevar a cabo dicha gestión, a saber:

Componentes

- i. Ambiente de Control;
- ii. Establecimiento de Objetivos;
- iii. Identificación de Eventos;
- iv. Evaluación de Riesgos;
- v. Respuesta a los Riesgos;
- vi. Actividades de Control;
- vii. Información y Comunicación;
- viii. Supervisión;

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Estos componentes, son la **clave del éxito** de toda gestión de Gobierno Corporativo interno. Lo visualizamos como **el esqueleto del cuerpo humano**, ya que estas etapas son las que sostienen y mantienen a flote a la empresa, integrando el manejo efectivo de los procesos, diversificando y minimizando riesgos y logrando llevar a cabo los objetivos de la empresa bajo un esquema de supervisión continua, lo que garantiza credibilidad en los procesos, búsqueda continua de mejoras, generando confianza en sus inversionistas y asegurando estabilidad.



Fuente: Sistema de Control Interno. COSO 2013.

COSO, es una organización constituida por los representantes de 5 organizaciones del sector privado de los EE.UU. La misma, entiende que el Control Interno es *“un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- i. *Eficacia y eficiencia de las operaciones;*
- ii. *Confiabilidad de la información financieras;*
- iii. *Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables; ”*

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

En el 2004, COSO decide ampliar el concepto de Control de Riesgos, para que los mismos sean aplicables a todo el personal, a estos se incluye de manera directa a los directores y administradores.

En este sentido, debemos tener en cuenta que los objetivos de la empresa son establecidos por la Alta Gerencia y estos objetivos deben ser medibles, específicos, realistas, alcanzables y delimitados en el tiempo.

Es recomendable que, al momento de plasmar los lineamientos de Control Interno, tomemos en cuenta que, el proceso debe ser simple y flexible, debe brindar cierta seguridad frente a la materialización de los riesgos (aunque esta no sea absoluta) y que todas las etapas a ser cubiertas deben estar orientadas al mismo fin.

MODELO COCO “CRITERIA OF CONTROL COMMITTEE”

No obstante lo anterior, entendemos necesario tomar como referencia las directrices trazadas por el modelo COCO. Dicho informe, fue emitido por el instituto Canadiense de Contadores en el año 1995, con la finalidad de simplificar los conceptos al mismo tiempo que el lenguaje, para que esta metodología sea entendible por todo el personal de la empresa. Este modelo se crea, a raíz de una revisión profunda realizada al reporte COSO y su complejidad en la aplicación.

COCO “*Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*” promueve el entendimiento de las medidas de protección, mayor confiabilidad en la información, asegura el cumplimiento de todas las leyes o reglamentos establecidos por el Gobierno Corporativo y la eficacia de las operaciones. (Bolaños).

El modelo COCO prevé 20 criterios agrupados en cuatro grupos, los cuales están se comprenden dentro del renglón de: “ (CIA, 2003) propósito, compromiso, aptitud y evaluación y aprendizaje. Por lo tanto, los criterios definidos para estos grupos son:

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

PROPÓSITO

- i. Los objetivos deben ser comunicados;*
- ii. Se deben identificar los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos;*
- iii. Las políticas para apoyar el logro de objetivos, deben ser comunicadas y practicadas, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación;*
- iv. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos;*
- v. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño.*

COMPROMISO

- i. Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización;*
- ii. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos;*
- iii. La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado;*
- iv. Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información;*

APTITUD

- i. El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarios para el logro de los objetivos;*
- ii. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización;*
- iii. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos;*

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

- iv. *Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas;*
- v. *Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la organización;*

EVALUACION Y APRENDIZAJE

- i. *Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos;*
 - ii. *El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores;*
 - iii. *Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente;*
 - iv. *Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información;*
 - v. *Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados;*
 - vi. *Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados.*
- “ (Deloitte, n.d.)

Si bien, entendemos que, estos procesos deben ir de la mano de una adecuada estructura de Gobierno Corporativo. Y que, cada uno de los empleados cumplen un rol importante dentro de la organización al supervisar y monitorear, esto incluye al comité de Auditoría, a la gerencia y los auditores internos y externos. **El sistema de Control Interno será eficiente una vez parta de la primicia de una estructura deseable.** (Control Interno, importancia en la prevencion de fraude, 2020).

Es menester destacar que, en todas las etapas de supervisión se recomienda la revisión del cumplimiento de los requisitos normativos, y una correcta delimitación y supervisión de riesgos.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

II.III EI CONTROL INTERNO COMO PILAR DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

Conforme lo anterior expuesto, consideramos de suma importancia exponer la razón por la cual hemos dirigido el presente trabajo de investigación por las aguas del Control Interno, partiendo de la figura de Gobierno Corporativo. Y nuestra inclinación está basada en el deseo que sostiene toda entidad, de finalizar su periodo de gestión con resultados factibles, eficientes y sostenibles.

Partiendo de esta premisa y en el entendido de que, una empresa necesita que todos los actores funcionen conforme las políticas y lineamientos establecidos, a los fines de lograr llegar al objetivo determinado, es necesario la implementación de mecanismos de control que funcionen como guía y supervisión de dichas gestiones (Calderon, 2013).

Cuando nos enfocamos en las empresas MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), verificamos que la mayoría no suelen tener una Junta Directiva que trace pautas a través de la emisión de políticas y lineamientos a los fines de crear un ambiente de control, identificar y evaluar los riesgos en las operaciones diarias y supervisar la operatividad en las distintas áreas. Entendemos que, esto sucede por el tamaño y el volumen que éstas manejan. Y como resultado, la costumbre junto a las leyes que rigen la actividad de la empresa como tal, es el modus operandi que impera en el día a día.

CONCEPTO DE EMPRESA

Si bien es cierto, las empresas necesitan de una eficiente Gobernanza Corporativa y Asesoramiento Legal de manera permanente, ya que, sin la correcta aplicación de la leyes y normas, es imposible resguardar las actividades comerciales y de gestión de posibles eventos de corrupción, de incumplimiento normativo o incumplimiento contractual, penalidades, infracciones de índole penal o actos de lavado de activos que condenen a la empresa y a los actores que inciden en la toma de decisiones. Dicho esto, aún teniendo claramente establecidos los lineamientos emitidos por el GC y teniendo el

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

seguimiento de la Dirección Jurídica, sin las medidas de Control Interno establecidas es imposible alcanzar los objetivos establecidos por la entidad.

Dicho esto, cabe mencionar que algunos juristas describen el concepto de la empresa desde el ámbito jurídico como:

“La empresa es un conjunto organizado de elementos o fuerzas productivas de las que se sirve el empresario para sus fines económicos y productos. Esta conceptualización se aproxima a la concepción económica ya referida con antelación, y gira en torno al respeto estático de la empresa” (Giudici, 2019).

En vista de que la misma representa una organización de elementos, es importante que exista organización de cara a las responsabilidades, gestiones y lineamientos establecidos para cada uno de los departamentos que la integran. La organización es la clave.

Ahora bien, a los fines de complementar el concepto de la empresa, entendemos necesario profundizar en el principio de protección empresaria, a los fines de evidenciar como las leyes de distintas jurisdicciones contemplan la necesidad de protección y conservación de la misma, en vista de que, es evidente como los distintos ámbitos convergen en la necesidad de tener una empresa saneada, estable y productiva. Sin embargo, esto se logra con la cooperación de todos los actores que conforman la misma.

PRINCIPIO DE PROTECCIÓN DE LA EMPRESA

El principio de Protección de la Empresa *“es un principio del derecho mercantil, y este nace en virtud de que la empresa es un bien social y económico que favorece la creación de empleo y el desarrollo económico de los países”* (Giudici, 2019, p. 32).

Al comprender el impacto positivo que generan las empresas en una sociedad, también surge la preocupación de ¿bajo cuáles principios rectores esta se va a regir?, entendemos que, el principio de protección sería clave de su preservación. Este principio tiene como enfoque la viabilidad de la empresa, y para que esta sea viable, requiere de

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

la implementación de un Sistema de Control Interno a los fines de lograr implementar un régimen de organización desde el más alto cargo de gestión hasta el más bajo nivel operativo.

A continuación, podemos ver como el principio de protección está previsto en distintas jurisdicciones, a saber:

“PRINCIPIO DE PROTECCIÓN DE LA EMPRESA”

JURISDICCIÓN	ORDENAMIENTO JURÍDICO APLICABLE
<p align="center"><i>ARGENTINA</i></p>	<p>1.1 Código Civil y Comercial de la Nación (CCCN) Ley 26.994.</p> <p><i>ARTICULO 243.- Bienes afectados directamente a un servicio público. Si se trata de los bienes de los particulares afectados directamente a la prestación de un servicio público, el poder de agresión de los acreedores no puede perjudicar la prestación del servicio” (Código Civil y Comercial de la Nación Ley 26.994, 2014)</i></p> <p>Aquí podemos verificar que, el legislador coloca por encima de todo derecho particular, la continuidad del servicio. Con esto nos indica que, aun teniendo el poder de agresión de los acreedores, estos deben evitar perjudicar las operaciones comerciales que realiza la empresa. La operatividad de la misma debe permanecer.</p>
<p align="center"><i>ARGENTINA</i></p>	<p>1.2 Ley General de Sociedades No. 19.550.</p> <p>La presente ley a través de diversos mecanismos busca impedir que la sociedad se liquide, para evitar destruir el valor de la empresa. Por consiguiente, promueve mecanismos que aporten a la continuidad de la empresa.</p> <p><i>“ARTICULO 94. — La sociedad se disuelve:</i></p> <p><i>1) por decisión de los socios;</i> <i>2) por expiración del término por el cual se constituyó;</i> <i>3) por cumplimiento de la condición a la que se subordinó su existencia;</i> <i>4) por consecución del objeto por el cual se formó, o por la imposibilidad sobreviniente de lograrlo;</i> <i>5) por la pérdida del capital social; (Nota Infoleg: por art. 59 de la Ley N° 27.541 B.O. 23/12/2019 se suspende hasta la finalización del plazo establecido en el artículo 1° de la ley de referencia la aplicación del presente inciso. Vigencia: a partir del día de su publicación en el Boletín Oficial de la República Argentina.)</i> <i>6) por declaración en quiebra; la disolución quedará sin</i></p>

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

<p>REPÚBLICA DOMINICANA</p>	<p><i>efecto si se celebrare avenimiento o se dispone la conversión;</i> <i>7) por su fusión, en los términos del artículo 82;</i> <i>8) por sanción firme de cancelación de oferta pública o de la cotización de sus acciones; la disolución podrá quedar sin efecto por resolución de asamblea extraordinaria reunida dentro de los SESENTA (60) días, de acuerdo al artículo 244, cuarto párrafo;</i> <i>9) por resolución firme de retiro de la autorización para funcionar si leyes especiales la impusieran en razón del objeto.</i></p> <p><i>(Artículo sustituido por punto 2.19 del Anexo II de la Ley N° 26.994 B.O. 08/10/2014 Suplemento. Vigencia: 1° de agosto de 2015, texto según art. 1° de la Ley N° 27.077 B.O. 19/12/2014)</i></p> <p>Guidici, Juan Pedro, (Guidici, 2019, p. 33) considera que, el presente artículo avala el principio de protección de la empresa, en virtud de como la unipersonalidad sobreviniente, no será causal expresa de disolución en ningún tipo social.</p> <hr/> <p>La Ley no. 488-08</p> <p>que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), establece en su artículo 16, lo siguiente:</p> <p><i>“Artículo 16.- Democratización del Crédito. El Gobierno dominicano, a través del Consejo Nacional PROMIPYMES, tendrá las funciones de formular políticas de democratización del crédito y financiamiento para el establecimiento de nuevas empresas, promover la competencia entre los intermediarios financieros, determinar la presencia de fallas de mercado que obstaculicen el acceso de estas empresas al mercado financiero institucional y adoptar los correctivos pertinentes, dentro del marco de sus competencias”. (Ley no.488-08 Regimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, 2008).</i></p> <p>Entendemos que, en el presente artículo se evidencia como el Estado Dominicano, busca garantizar derechos y beneficios a las Mipymes con la finalidad de lograr la regularización y estabilidad de su operatividad diaria. De igual manera, podemos ver como se promueve la</p>
---------------------------------	--

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

<p align="center"><i>REPÚBLICA DOMINICANA</i></p>	<p>competencia entre intermediarios financieros, logrando apertura en el sector.</p> <p>Así mismo, en el código de Trabajo de la República Dominicana, establece que:</p> <p>“Art. 692. De los Conflictos e investigaciones. <i>La investigación tendrá como objetivo el estudio completo del conflicto planteado, de sus causas y circunstancias, de las condiciones de las empresas afectadas y de las del trabajo que en ellas se realiza, así como de cuantos hechos puedan facilitar una solución de equidad que armonice los intereses en pugna y no sea contraria al interés social”.</i></p> <p>“Art. 406. De las huelgas. <i>Son ilegales las huelgas que afectan la seguridad nacional, el orden público, los derechos y libertades ajenos o que se acompañen de violencia física o moral sobre las personas o cosas, del secuestro de personas o bienes o uso indebido de los equipos e instalaciones de la empresa, o que se acompañen de transgresiones a la Constitución.</i>” (Código de Trabajo de la República Dominicana, 2012)</p>
<p align="center"><i>REPÚBLICA DOMINICANA</i></p>	<p>En el artículo 692, el legislador establece un mandato imperativo de que, en medio del proceso de alguna investigación, las partes deberán buscar una solución de equidad o punto de equilibrio que, no sea contraria al interés social. En este sentido, de cara al interés social está la preservación de la empresa, ya que la misma es generadora de empleos y beneficios a la sociedad.</p> <p>De igual manera, el artículo 406 va dirigido a aquellos empleados que participan en huelgas, aclarando que, si bien es cierto, ellos tienen el derecho de hacerlo, no obstante, esto se debe hacer bajo un esquema de organización conforme a las estipulaciones determinadas en el presente artículo. En este sentido, el legislador aclara que, no podrá ser maltratado ningún bien de la compañía o que se utilicen las instalaciones de la misma de manera indebida a causa del evento en cuestión. Por consiguiente, podemos verificar que es notorio el sentido de cuidado y precaución que el legislador prevé hacia la protección de las empresas, aún en el pleno ejercicio de los derechos particulares de los empleados.</p> <p>Del mismo modo, podemos verificar que, la ley general de sociedades comerciales y empresas individuales de responsabilidad limitada No.479-08, establece en su artículo 254, lo siguiente: “Artículo 254. Cuando el comisario de cuentas determine, en ocasión del ejercicio de sus funciones, la existencia de hechos que, por su</p>

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

<p>ESPAÑA</p>	<p>naturaleza, comprometan la continuidad de la explotación, deberá informar por escrito al presidente del consejo de administración y, en el caso de las sociedades anónimas de suscripción pública, a la Superintendencia de Valores”.</p> <p>En este sentido, podemos ver como el legislador dispuso que, ante cualquier anomalía evidenciada por el Comisario de Cuentas, que de alguna manera pueda perjudicar la continuidad de la empresa, por faltas atribuibles a alguna gestión del órgano de administración o a cualquier empleado de la misma, este deberá realizar un reporte y dar el respectivo seguimiento a la situación, hasta que esto se pueda subsanar, no obstante, de implicar una acción de índole penal o civil, la empresa tiene el deber de reportarlo y tomar acción ante el actor.</p> <p>Por otro lado, podemos tomar como punto de referencia la legislación de España, donde el principio de protección a la empresa lo podemos visualizar en algunos artículos de su legislación vigente, a saber:</p> <p><i>Constitución Española</i></p> <p>“Art. 38. Se reconoce la libertad de empresa en el marco de la economía de mercado. Los poderes públicos <i>garantizan</i> y <i>protegen</i> su ejercicio y la defensa de la productividad, de acuerdo con las exigencias de la economía general y, en su caso, de la planificación” (ESPAÑA, 1978).</p> <p>En el presente artículo es evidente ver que, la constitución dispone que los poderes públicos de hecho garantizan y protegen el ejercicio y la productividad del sector empresarial.</p>
---------------	--

En este sentido, podemos entender que, el principio de protección de la Empresa se logra evidenciar en los ordenamientos jurídicos de distintos países, en la mayoría de los ámbitos, de manera especial en el ámbito laboral, civil y comercial. Por consiguiente, y a la luz de lo que el principio de protección de la empresa prevé, es que consideramos como un mecanismo de prevención de riesgos y de protección, a las medidas de control interno.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Cabe destacar que, cuando el Gobierno Corporativo comprende que para lograr concretizar los objetivos de la empresa, es necesario desarrollar la estrategia, realizar gestión de riesgos, desempeño, evaluación de desempeño y dar seguimiento a la emisión de reportes y esto es llevado a cabo por el Sistema de Control Interno.

El control se puede dar en los ámbitos financiero, de riesgo y administrativo, y este busca implementar una cultura organizacional de respeto y entendimiento de roles dentro de la empresa, bajo los lineamientos trazados por el GC.

Ahora bien, entendemos que el Control Interno es una pieza clave del Gobierno Corporativo en vista de que, el mismo analiza cuales son las medidas que se deben tomar para que la empresa se concentre en cumplir con su misión al lograr con las agendas corporativas, mientras que se implementas los mecanismos de cumplimiento normativo, seguimiento, guía y gestión de riesgo.

El control interno puede implementarse en distintos tipos de empresas. Este puede ser aplicado al sector privado como al sector público, a empresas grandes como también a las Pymes.

Básicamente es identificar los elementos que se encuentran en la empresa, se identifican, creamos las estrategias de lugar y se implementan los mecanismos de evaluación de los riesgos, seguimiento y auditorías internas o externas.

El control interno agrega valor al negocio, en vista de que, este garantiza un margen de minimización de los riesgos frente a las perdidas, conforme a su gestión de control, lo que impulsa que el desarrollo sea sostenible en el tiempo.

III.DIVERSIFICACIÓN DEL RIESGO OPERACIONAL COMO PARTE FUNDAMENTAL EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA EMPRESA.

III.I Aspectos generales del Riesgo Operacional;

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Ahora bien, ¿Qué es el Riesgo Operacional? En nuestro sistema, existen distintas posturas respecto a la relevancia del Control ante el Riesgo Operacional y los resultados que aseguramos percibir de dicho control. En este sentido, hicimos un levantamiento de distintos sectores a los fines de conocer su postura respecto a la importancia y gestión del mismo. A saber:

El Banco Central de la República Argentina, mediante comunicación “A” 6731 la cual trata sobre los Principios para las Infraestructuras del Mercado Financiero emitido en fecha 4/7/2019, establece acerca del Riesgo Operacional lo siguiente: *“Las IMF’s deberán contar con un sólido marco de Gestión de Riesgo Operacional, que posea sistemas, políticas, procedimientos y controles oportunos para identificar, controlar y gestionar los riesgos operacionales. Al respecto, deberán revisarse, auditarse y comprobarse los sistemas, políticas operativas, procedimientos y controles de forma periódica y después de que se produzcan cambios importantes en los mismos. En este sentido, las IMF deberán, luego de definir los objetivos, contar con políticas integrales de seguridad física y de la información que aborden todas las vulnerabilidades y amenazas potenciales. De igual manera, debe contar con funciones de mejoramiento continuo a los fines de verificar los puntos de mejora e implementación de nuevos procedimientos o herramientas que ayuden con la mecánica del día a día.”* (Principios para las Infraestructuras del Mercado Financiero, 2021)

En este sentido, el BCRA indica que, la importancia de tener un plan de continuidad integrada al Control Operacional, permite abordar sucesos que signifiquen un riesgo en gran escala que altere las actividades de la empresa, de igual manera, acontecimientos que provoquen alteraciones importantes, las cuales sean difíciles de subsanar y perjudique la operatividad de la empresa. Y que, dicho plan deberá ser eficiente al nivel de poder permitir que las IMF completen la liquidación antes de finalizar la jornada en las que se produzcan alteraciones.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

De igual manera, la OCDE entiende que es necesario tener un buen sistema de Control de Riesgo Operacional en virtud de que, sin este es imposible salvaguardar la integridad en el sector público y privado. Este sistema de control de riesgo debe ser capaz de demostrar cuales son los responsables de la integridad y los valores en la estructura de la empresa. Y, debe garantizar resultados eficientes, así como el cumplimiento de las leyes y la práctica. (OCDE, 2020)

Por consiguiente, entendemos que, las políticas de Control Interno y la gestión de riesgos, deben ser coherentes entre sí. En vista de que, los objetivos de integridad y las actividades de control y gestión de riesgos que lo respaldan inciden de manera directa en los objetivos estratégicos y operativos. Ya que, tomar en cuenta las normativas de control y gestión de riesgo son vitales para la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización. Dicho esto, según la OCDE “los riesgos operacionales representan la probabilidad de que ocurra algo que afecte a la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y producir resultados”. (Manual de la OCDE sobre Integridad Pública, 2020).

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, evidencian que, en virtud de las pérdidas ocasionadas por los riesgos operacionales a falta de un sistema y controles de riesgos adecuados, es necesario el reforzamiento del marco para el riesgo operacional. *“Por tal motivo, se recomienda la creación de un comité de supervisión de riesgos, a los fines de poder identificar lo siguiente:*

- i. Se recomienda una evaluación periódica independientemente de las políticas, prácticas y procedimientos con lo que cuenta la institución;*
- ii. Verificar la eficacia del proceso de gestión de riesgo del banco y de su entorno de control global del riesgo operacional;*

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

- iii. *Vigilar y mantener los métodos que utiliza la empresa para la solución eficaz de los casos de riesgo operativo y subsanar su vulnerabilidad ante el riesgo;*
- iv. *Llevar una cuenta de las pérdidas ocasionadas por el riesgo operativo y subsanar su vulnerabilidad;*
- v. *Los controles, auditoría y exámenes internos que realiza la institución para garantizar la integridad de la gestión general del riesgo operativo;*
- vi. *Los mecanismos exitosos utilizados por la empresa;*
- vii. *La calidad y minuciosidad de los planes de contingencia que posee la empresa y la continuación de negocio;*
- viii. *Verificación de los niveles de capital, a los fines de verificar si son adecuados para hacer frente al riesgo operativo teniendo en cuenta su perfil de riesgo y si procede sus límites internos de capital”; (Basilea, 2003)*

Por lo que, entendemos por Riesgos Operacionales aquellos riesgos generados por errores humanos, tecnologías de la información y la comunicación, procesos internos o externos. En virtud de lo anterior, entendemos que podemos reafirmar que los dichos riesgos generan pérdidas para las empresas.

Impacto de la implementación de una cultura de protección hacia las normativas establecidas por el Gobierno Corporativo, a los fines de lograr la mitigación de riesgos operacionales. Para que las empresas logren adoptar las normativas y políticas establecidas por el Gobierno Corporativo, es necesario crear una cultura de protección a la empresa, a los fines de poder crear consciencia, que todos los empleados se identifiquen con la misión de la misma y poder generar un ambiente de lealtad y apertura.

La base de un buen Gobierno Corporativo radica en una correcta gestión y compromiso de todos los actores. Por tal motivo, es necesario que la totalidad de los empleados esté consciente de los lineamientos y comprenda el rol que le compete dentro del juego estratégico a implementarse. Tal y como comentamos anteriormente, cada actor es importante a los fines de obtener resultados concretos y favorables.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Responsabilidad del Personal y de los Comité de Apoyo

Tanto el personal en general como el consejo de administración se deben comprometer a una gestión de riesgos de cara a la implementación de los objetivos y pautas establecidas por los miembros del consejo.

A los fines, Gabriela Olivo y Priscilla Morales, ambas especialistas en el ámbito de Mercado de Valores, determinan que, es imprescindible la creación de Comité en las distintas áreas dentro de la estructura de la Empresa, para que estos Comités se comprometan con la debida aplicación de las normativas, a saber:

- i. Creación del Comité de Auditoría;
- ii. Comité de Compensación;
- iii. Comité de Riesgos (Gobierno Corporativo y la Gestión Efectiva de Riesgos en el Mercado de Capitales, 2019);

Cabe resaltar que, el nivel de conciencia de cara a la implementación de la gestión de los riesgos ha aumentado significativamente en todos los mercados, a raíz de los fracasos evidenciados por una falta de Control Interno y de Riesgos.

Por consiguiente, entendemos prudente colocar en el presente trabajo integrador (a modo de enseñanza y aporte significativo), una muestra de algunos casos donde tuvo lugar el manejo ineficiente y pobre implementación de Políticas de Gobierno Corporativo en la entidad a falta de un Control Interno eficiente, a saber:

Casos	Riesgo Operacional	Estrategia/tamaño de la pérdida/tiempo de duración/responsables
Chase Manhattan Bank/ Securities Drysdale	-Su ámbito de gestión era con clientes, manejo de productos y gestión de prácticas empresariales.	-Estrategia: Observación y utilización de información para ganar ventaja ante la venta del valor prestado y la garantía en efectivo que debía

"IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES".

	-Gestionaba negocios de mercados improcedentes.	contabilizarse de cara al valor prestado. - Pérdida: US\$270-300 Millones - Tiempo de duración: 3 meses - Responsable: no aplica
Société Générale	-Hubo fraude a nivel interno. -Actividades comerciales no autorizadas por los miembros del consejo. -Gestiones trabajadas bajo perfil y en el anonimato. -Operaciones no autorizadas, las cuales generaron pérdidas a la institución.	- Estrategia: Acciones colocadas en la bolsa - Pérdida: US\$7.1 Billones - Tiempo de duración: 3 años - Responsable: Jerome Kerv.
Long Term Capital Management (LTCM)	-Ejecución, entrega y gestión de procesos. -Mantenimiento de operaciones. -Ejecución errónea de procesos	- Estrategia: Bonos gubernamentales, Swaps de tasa de interés y cortos en bonos de gobierno. - Pérdida: no medida - Tiempo de duración: 4 años - Responsable: no aplica
Metallgesellschaft (MG)	-Ejecución y gestión de procesos. -Mantenimiento de operaciones. -Fallo en la gestión del colateral.	- Estrategia: Contratos de gas y petróleo. Establecer contratos de larga duración a costos fijos de gas y petróleo, los cuales iban a ser cubiertos con venta de futuros a corto plazo del mismo objeto.

"IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES".

		<p>-Pérdida:US\$1.5 Billones</p> <p>-Tiempo de duración: 3 años</p> <p>-Responsables: no aplica</p>
Wells Fargo & Company	<p>-Fraude en el Monitoreo y Control de Riesgos.</p> <p>-Actividades no autorizadas.</p> <p>-Fraude a lo interno de la sociedad.</p>	<p>-Estrategia: Operaciones no autorizadas, con apertura de cuentas y emisión de tarjetas de crédito y débito sin el conocimiento del cliente</p> <p>-Pérdida: daño reputacional y US\$185 millones</p> <p>-Tiempo de duración: 5 años</p> <p>-Responsables: 30 empleados (sin identificar)</p>
Bankers Trust		<p>Estrategia: Swaps</p> <p>-Pérdida: daño reputacional</p> <p>-Tiempo de duración: indefinido</p> <p>-Responsable: no aplica</p>

Fuente: (Gobierno Corporativo y la Gestión Efectiva de Riesgos en el Mercado de Capitales, 2019) págs.13-15.

¿Qué podemos aprender de los casos que han fracasado por gestiones indebidas?

- i. Es recomendable tener un control interno centralizado, a los fines de que no ocurra duplicidad en los expedientes;
- ii. Control de los mecanismos que se utilizan para llevar a cabo una operación comercial;
- iii. Filtrar las personas físicas o jurídicas con las que, la empresa se vinculará, especialmente en el área de suministro o compras;

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

- iv. Aguda supervisión de las vías o productos financieros que se utilizan para multiplicar los bienes de la sociedad o los activos, en vista de que, no todos los vehículos de “inversión” son convenientes para las empresas;
- v. Alto cuidado y control en el ámbito legal y financiero, en vista de que, cualquier operación no registrada puede cooperar con Lavado de Activos o Proliferación de Armas;
- vi. Constante supervisión del personal y el Consejo de Administración de la empresa, institución o sociedad, mediante controles internos. Es necesario que, de manera constante se realicen auditorías internas y externas, a los fines de esclarecer cualquier actividad inobservada, y de ser necesario se eleve a la instancia correspondiente.

Por consiguiente, podemos deducir de todo lo anteriormente expuesto que, para mitigar el riesgo operacional en una empresa la clave del éxito está en cómo implementamos las políticas de Gobierno Corporativo. ¿Qué quiere decir? La clave está en la implementación de las políticas y normativas.

Si reflexionamos al respecto, podemos confirmar que ambas figuras tanto “El órgano de Gobierno Corporativo sus políticas y normativas emitidas” como la figura de Control Interno/ Riesgo Operacional” tienen debidamente delimitados sus roles, responsabilidades, misión y compromiso frente a la sociedad. No obstante, si actuarán bajo directrices aisladas, confirmando cierta autonomía no podrían obtener los resultados de los objetivos determinados.

Por ejemplo, podemos visualizar la empresa como un barco movilizado por remos, en este caso, el barco sería la empresa y los remos serían los mecanismos de Control a implementar, y dichos remos serían movidos por recursos humanos. Sin embargo, si los mismo son movidos a distintas velocidades y a múltiples direcciones, lamentablemente el barco no llegará al puerto de destino.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Dicho esto, defendemos la postura de la relevancia de colocar mecanismos o herramientas que logren fungir como un vehículo para la implementación de las políticas de Gobierno Corporativo y que estas se asimilen e interpreten de manera correcta en la cadena de comunicación y gestión dentro de la misma. Del mismo modo, esta herramienta creará las logísticas, procesos, levantamiento de riesgos, mecanismos de supervisión y de mejora continua; que todas las áreas necesitan para poder lograr los objetivos trazadas de manera particular y así mismo, lograr llegar a la meta mitigando la mayor cantidad de riesgos operacionales, a los fines de evitar que la empresa pierda una cantidad pecuniaria importante o que se vea envuelta en problemáticas de lavado de dinero, malversación de fondos o inobservancia de la Ley.

En vista de lo anteriormente expuesto, entendemos que es necesario crear conciencia en todos los actores involucrados, con la finalidad de crear un ambiente cooperativo que no se resista al cambio y a las mejoras constantes. Conforme a las pautas trazadas por el Gobierno Corporativo y el canal de transmisión encargado de la debida implementación de dichas políticas (Control Interno), tomando en cuenta los potenciales riesgos evidenciados en la actividad de la empresa. Dicho esto, de la manera en la que el Gobierno Corporativo puede lograr mitigar los riesgos operacionales es realizando una medición de la *probabilidad e impacto* del riesgo.

En la presente gestión, es necesario medir la probabilidad y el impacto conforme los siguientes lineamientos:

- i. Identificar si es un riesgo inherente o residual, de esto depende el tratamiento de cada uno;
- ii. Evaluar su efectividad para prevenir errores y evitar fraudes;
- iii. Evaluar el costo del fallo;
- iv. Racionalización del costo y el esfuerzo de administrar el riesgo;

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

- v. No cerrarnos a la posibilidad de que exista fraude en el levantamiento de riesgos realizado (Yamazaki, 2015).

En este sentido, entendemos que la promoción de una cultura de protección hacia las normativas establecidas por el Gobierno Corporativo es indispensable para que los mecanismos de Control Internos y niveles de riesgos en los distintos ámbitos logren mitigar. En vista de que, las actividades de Control son la respuesta al Riesgo.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo integrador hemos logrado evidenciar que, el buen uso de las Políticas de Gobierno Corporativo y sus beneficios definitivamente impactan y contribuyen a la Mitigación de Riesgos Operacionales. Nuestra afirmación se basa en el punto de quiebre dentro de las estructuras de las sociedades, ya que, por décadas, las empresas se enfocaron en buscar nichos para llevar a cabo negocios y ganar cada vez más activos para sí. Sin embargo, no tomaban en cuenta que, había un factor dentro de la ecuación del negocio, que no estaba siendo visto, he aquí cuando, a partir de las caídas de grupos empresariales reconocidos, a causa de riesgos operacionales que, de haber sido tratados, identificados y gestionados de manera correcta, su imagen reputacional no se vería afectada.

La mala gestión e inobservancia ante los riesgos abre paso a generar conciencia en el sector empresarial y financiero, de la necesidad que existe de implementar medidas de Control Interno a los fines de lograr resultados eficaces, eficiencia en las operaciones, así como crear confiabilidad de la información financiera, garantizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables a esta e implementar los mecanismos de identificación, supervisión y gestión de los riesgos.

Dicho esto, hemos confirmado a través del presente trabajo integrador que, si la regulación interna de la empresa se mantiene bajo estándares de sostenibilidad, fomenta

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

una cultura de ética correcta y su negocio va a la par con los sistemas de protección y anticorrupción, esto se reflejará en los objetivos obtenidos. Por consiguiente, entendemos que, para forjar una empresa sostenible y sana, a parte de la implementación de políticas y normativas de Gobierno Corporativo es imprescindible estar en una constante revisión de los controles y estrategias establecidas, a los fines de mantener los niveles calidad y eficiencia en la operatividad, *logrando así que las políticas de Gobierno se implementen de manera adecuada.*

Cabe resaltar que, durante el periodo de investigación se hizo evidente la necesidad que tienen las empresas de implementar un Sistema de Control, a los fines de lograr llevar a cabo sus objetivos, ya que está probado que la implementación de dichos controles, generan confianza en los accionistas y aportan a la imagen reputacional de la sociedad.

En este sentido, pudimos comprobar que la correcta implementación de los lineamientos de un Gobierno Corporativo impacta de manera positiva ante la mitigación de los Riesgos Operacionales, en vista de que, aquellos riesgos son generados por errores humanos, tecnologías de la información y de la comunicación, pero si logramos enfocarnos en las oportunidades de mejora y en la correcta aplicación, lograremos la diversificación y minimización de estos riesgos.

Por consiguiente, considero que el objetivo del presente trabajo integrador se cumple al confirmar como los mecanismos de implementación de los lineamientos de Gobierno Corporativo y sus beneficios, logran mitigar los riesgos operacionales, e identificar ¿Cómo ambas figuras convergen?, pues, en resumidas cuentas, estas figuras se encuentran en la estructura de gestión de la empresa y vemos como una depende de la otra, para lograr obtener resultados no viciados, productividad sostenible y metas alcanzadas.

Dicho esto, entendemos que, la clave del éxito está en el proceso de implementación de las políticas de Gobierno y de Control Interno, lo que garantiza la mitigación de los riesgos operacionales.

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Bibliografía

- Chairman, A. C. (1992). *Aspectos Financieros del Gobierno Corporativo*. Londres : Gee.
- Mastrangelo, A. (1 de diciembre de 2017). *Alejandra Mastrangelo*. Obtenido de Alejandra Mastrangelo Informe Cadbury- 25 años de Gobierno Corporativo: <https://alejandramastrangelo.com/informe-cadbury-25-anos-de-gobierno-corporativo/>
- Cambridge, U. d. (- de - de 2013). *UNIVERSITY OF CAMBRIDGE*. Obtenido de Universidad de Cambridge Judge Business School : <https://soundcloud.com/cambridgejbs/cadbury-collection-complete>
- G20, P. d. (17 de agosto de 2016). *Organizacion para la Cooperacion y el Desarrollo Economico (OCDE)*. Obtenido de OECD: OECD.org
- Andres Bernal, A. O. (2012). *Gobierno Corporativo en America Latina Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Banco de Desarrollo de America Latina CAF: Cyngular.
- Daniel, J. y. (2004). *Sociedades Comerciales, los administradores y los socios, Gobierno Corporativo*. Buenos Aires, Argentina: Rubinzal y Culzoni.
- Deloitte. (2018). *Deloitte. Sistema de Control Interno, generacion de valor y plataforma de evolucion*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/2019/Sistema-control-interno-info.pdf>
- Bolaños, A. R. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos59/analisis-informes-coso-coco/analisis-informes-coso-coco2>
- CIA, A. F. (11 de Noviembre de 2003). *Control Interno EL MODELO COCO*. Obtenido de Normaria: http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140722153525PM.pdf
- Rost, B. (2006 , pag.3). *Basel Committee on Banking Supervision*.
- Ochoa, E. P. (2015, pag. 234). *Solidaridad y gobierno corporativo de la empresa. Una mirada a los organismos internacionales*. Barcelona: Bosh Editor.
- Rodriguez, J. Y. (2020). *Control Interno, importancia en la prevencion de fraude*. Bogota: BIBLIOTECA AUDITOOL - ISSN: 2665-1696.
- Deloitte*. (s.f.). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/supervision-de-los-sistemas-de-control-interno.html>
- Calderon, R. G. (10 de 03 de 2013). *AUDITOOL*. Obtenido de AUDITOOL: Revista Contaduría Pública www.contaduriapublica.org.mx y <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/668-el-sistema-de-control-interno-respuesta-al-gobierno-corporativo>

“IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO Y SUS BENEFICIOS FRENTE A LA MITIGACIÓN DE RIESGOS OPERACIONALES”.

Giudici, J. P. (2019). El Concepto de la Empresa. En H. O. Giggberger, *Elementos de Derecho Económico Empresarial* (pág. 23). Buenos Aires, Argentina: Erreius.

26.994, C. C. (8 de octubre de 2014). *Código Civil y Comercial de la Nación Ley 26.994*. Obtenido de Leyes-ar.com: https://leyes-ar.com/codigo_civil_y_comercial.htm#google_vignette

Ley no.488-08 Regimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, P. y. (30 de 12 de 2008). *Dirección General de Contrataciones Públicas*. Obtenido de Dirección General de Contrataciones Públicas: https://www.dgcp.gob.do/new_dgcp/documentos/fomen/Ley-488-08%20-%20MIPYMEs.pdf

Código de Trabajo de la República Dominicana, L. N.-9. (2012). *Ministerio de Trabajo de la República Dominicana*. Obtenido de Ministerio de Trabajo de la República Dominicana: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/29744/61886/F1357132319/DOM29744.pdf>

Argentina, B. C. (2021). *Principios para las Infraestructuras del Mercado Financiero*. Buenos Aires, Argentina.

OCDE. (2020). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*. OCDE.

Basilea, C. d. (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. Basilea, Suiza: Banco de Pagos Internacionales.

Morales, G. O. (Septiembre de 2019). *Gobierno Corporativo y la Gestión Efectiva de Riesgos en el Mercado de Capitales*. República Dominicana .

Yamazaki, R. U. (2015). *Enterprise Risk Services*. Deloitte.