



Entrevista

Paul Sobel

*Presidente del Consejo de Directores del Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).
Chairman of the Board of Directors of the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).*

"Un sistema efectivo de control interno es clave para preservar valor"

"A key means to preserve value is through an effective system of internal control"

Entrevistador / Interviewer

Profesor Esteban Olivares Arellano

Comité Editorial C&S / C&S Editorial Committee

Como presidente del Consejo de Directores del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), organización bastante reconocida y que tiene prestigio internacional en el combate del fraude corporativo, ¿cuáles son los objetivos a los que apunta COSO para desempeñarse como una organización?

R: La misión de COSO es "proporcionar liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos integrales y directrices sobre la gestión de riesgo empresarial, control interno y disuasión de fraude, los cuales han sido diseñados para mejorar tanto el desempeño como la dirección organizacional, además de reducir el alcance del fraude dentro de las organizaciones". Desde que en los últimos seis años actualizamos nuestros dos marcos, Control Interno y la Gestión Integral de Riesgos (ERM, por sus siglas en inglés), nuestro objetivo se centra actualmente en avanzar en las directrices que apoyen esos marcos y también nuestra misión.

You are the chairman of the Board of Directors at The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO), an organization that is known and has a lot of international prestige, what are the objectives that COSO seeks to fulfill as an organization?

R: The COSO mission is "to provide thought leadership through the development of comprehensive frameworks and guidance on enterprise risk management, internal control and fraud deterrence designed to improve organizational performance and governance and to reduce the extent of fraud in organizations." Since we updated our two frameworks (Internal Control and ERM) in the last six years, our objectives currently focus on advancing guidance to support those frameworks and our mission.

El Modelo de Control Interno COSO ha tenido una amplia aceptación a nivel mundial, ¿a qué atribuye ese éxito?

R: A nivel mundial, realmente no existe otro marco de control interno tan ampliamente reconocido. Debido a las irregularidades en los informes financieros en Estados Unidos a mediados de los años 80', COSO se creó con el objetivo principal de desarrollar un marco de control interno que cubriera las necesidades de la comunidad empresarial y proporcionara una evaluación de un sistema de control interno en un contexto en el que pudiese llevarse a cabo.

Después que se aprobara la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos, la Comisión de la Bolsa de Valores creó las normas para el cumplimiento de ciertas secciones de la Ley. En la Sección 404, la ley señala que las empresas que cotizan en la bolsa deben certificar la efectividad del control interno sobre los informes financieros, mediante la utilización de un marco adecuado, ampliamente reconocido, como es el Control Interno de COSO - Marco Integrado. Desde entonces, prácticamente cada empresa sujeta a la Ley adoptó el marco COSO, lo que también ha sido ampliamente reconocido a nivel mundial. La actualización del año 2013 aseguró que el marco se ajustara al entorno empresarial moderno.

Entre los componentes del Control Interno, destaca el entorno de control, ¿cómo lo definiría? Y en el caso de los controles blandos ¿por qué se denominan de esa manera?

R: El Control Interno COSO - Marco Integrado establece que "el entorno de control es un conjunto de estándares, procesos y estructuras que proporcionan la base para ejecutar el control interno dentro de toda la organización". Los controles internos suelen ser etiquetados como controles duros o controles blandos. Los controles duros normalmente son perceptibles y dejan un tipo de registro de auditoría, indicando si el control opera de manera efectiva o no. Puede ser que los controles blandos no dejen evidencia de auditoría, sin embargo pueden ser igualmente importantes, y en algunos casos más relevantes.

Generalmente, los controles blandos son aquellos que apoyan la cultura y supervisan una organización. Por ejemplo, "marcar la pauta" y la supervisión en general son considerados controles blandos, aunque son efectivos solo si los empleados dentro de toda la organización comprenden el objetivo y son influenciados por este. El fracaso en la implementación de controles blandos efectivos puede debilitar los demás controles. Por lo cual, aunque no siempre son perceptibles, los controles blandos son imprescindibles dentro de un sistema efectivo de control interno.

The COSO Internal Control model has been widely accepted at the global level, to what do you attribute this success?

R: There really is no other widely recognized internal control framework in the world. Because of financial reporting irregularities in the United States in the mid-1980s, COSO was established for the primary purpose of developing an internal control framework that would meet the needs of the business community and provide context against which an evaluation of a system of internal control could be conducted.

After the Sarbanes-Oxley Act of 2002 was passed in the United States, the Securities and Exchange Commission wrote the rules for compliance with certain sections of that Act. For Section 404, it wrote that listed companies must certify as to the effectiveness of internal control over financial reporting using a widely recognized, suitable framework, such as COSO's Internal Control - Integrated Framework. Since then, virtually every company subject to the Act adopted the COSO framework, which has also become widely recognized throughout the world. The update in 2013 ensured that the framework was fit for purpose in the modern business environment.

El Consejo de COSO decidió actualizar el marco ERM para reflejar un pensamiento más moderno sobre gestión de riesgo, lo cual se ve reflejado en el nuevo título - Gestión de Riesgo Empresarial: Integración con Estrategia y Desempeño.

"The COSO Board decided to update the ERM Framework to reflect more modern thinking on risk management, which is reflected in the new title - Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance".

"A nivel mundial, realmente no existe otro marco de control interno tan ampliamente reconocido"

"There really is no other widely recognized internal control framework in the world".

Pese a que la aplicación del Control Interno es un proceso fundamental para las empresas, no siempre es considerado como una prioridad de primer nivel dentro de las organizaciones, ¿qué podría decirles a los directores y a la gerencia de las empresas respecto a esto?

R: El rol tanto de directores como de la administración es asegurar que la organización pueda "crear" y "preservar" valor. Un medio clave para preservar el valor es a través de un sistema efectivo de control interno. Este concepto se ve reforzado en el modelo de Tres Líneas de Defensa, en el que la primera línea representa una base sólida de control interno. El hecho de no preservar el valor existente ha provocado que las empresas pierdan cantidades importantes de capitalización en el mercado y, a la vez, perjudica la marca y su reputación. Por lo cual, todos los directores y ejecutivos necesitan estar alertas para asegurar que el sistema de control interno siga siendo eficaz.

En relación a la versión del año 2004, el modelo COSO ERM 2017 tuvo un cambio importante, ¿por qué se realizó esta modificación?

R: El mundo empresarial cambió de manera notable desde el 2004. La crisis financiera global entre 2008-2009 puso en tela de juicio si los enfoques modernos sobre gestión de riesgo eran los adecuados para el objetivo deseado. Además, cuando COSO actualizó el Control Interno - Marco Integrado en el año 2013 hubo cambios que tuvieron que ser incorporados en el marco ERM de igual forma. Por lo tanto, el Consejo de COSO decidió actualizar el marco ERM para reflejar un pensamiento más moderno sobre gestión de riesgo, lo cual se ve reflejado en el nuevo título - Gestión de Riesgo Empresarial: Integración con Estrategia y Desempeño.

Among the components of Internal Control, the control environment stands out, how would you define it and why is it referred to as "soft controls"?

R: The COSO Internal Control - Integrated Framework states that "The control environment is the set of standards, processes, and structures that provide the basis for carrying out internal control across the organization." Internal controls are often labeled as either hard or soft controls. Hard controls are typically observable and leave some sort of audit trail indicating whether the control operated effectively or not. Soft controls may not leave an audit trail, but they can be just as important, and in some cases more important.

Generally, soft controls are those that support the culture and oversight of an organization. For example, the "tone at the top" and supervision are typically considered soft controls, but they are effective only if employees throughout the organization understand and are influenced by their intent. Failure to implement effective soft controls can undermine and even circumvent all other controls. So, while not always observable, soft controls are critical to an effective system of internal control.

Although Internal Control is a fundamental process for companies, it is not always considered as a first level element in organizations, what would you say to directors and to the management of companies in this regard?

R: The role of both directors and management is to ensure the organization creates and preserves value. A key means to preserve value is through an effective system of internal control. This concept is reinforced in the Three Lines of Defense model, where the first line represents a strong internal control foundation. Failure to preserve existing value has caused companies to lose significant amounts of market capitalization while also impairing their brand and reputation. Thus, all directors and executives need to remain vigilant in ensuring the system of internal control remains effective.

In relation to the 2004 version, the COSO ERM 2017 model changed in an important way, why does this modification occur?

R: The business world changed notably since 2004. The global financial crisis in 2008-2009 brought into question whether modern risk management approaches were fit for purpose. Also, when COSO updated the Internal Control - Integrated Framework in 2013 there were changes that needed to be incorporated into the ERM Framework as well. Thus, the COSO Board decided to update the ERM Framework to reflect more modern thinking on risk management, which is reflected in the new title - Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.

MODELO COSO

El modelo COSO ERM del año 2017 enfoca la Gestión de Riesgos tanto en la estrategia como en el desempeño de la empresa. ¿Cómo las compañías de Estados Unidos perciben esta iniciativa?

R: Hasta cierto punto, muchas empresas estadounidenses se enfocaban en la estrategia y el desempeño, solo que no se percataron que podían llamarlo gestión de riesgo. Por lo tanto, cuando se publicó la actualización del marco fue muy bien recibida por los miembros del directorio y por los ejecutivos. Concordaron que este marco se alineaba mucho mejor con la forma en que abordaban la gestión del negocio para crear y preservar el valor de la organización.

En esta versión de COSO ERM, se ha dado mucho énfasis a la cultura organizacional de las compañías e incluso uno de sus principios sugiere “definir la cultura deseada”, ¿por qué este aspecto es tan importante en la Gestión de Riesgos?

R: Hay una expresión que dice “la cultura se alimenta de estrategia al desayunar”. No sé cómo traducirlo bien al español, pero refleja el hecho que una cultura fracturada o no del todo óptima puede perjudicar la mayoría de las estrategias y objetivos comerciales. Este concepto se incluyó en marcos anteriores. Sin embargo COSO consideró relevante que el primer componente de ERM fuese rebautizado como “Gobierno y Cultura” y el tercer principio tiene que ver específicamente con definir la cultura deseada. También hemos observado un mayor énfasis dentro de la profesión de auditoría interna en cuanto a la evaluación de la cultura, lo que me tiene muy contento al ver que la profesión se alinea con el marco actualizado.

COSO ha emitido varios documentos y guías que se consideran mejores prácticas. ¿Seguirán entregando este tipo de material? y ¿es posible que puedan anticipar algo nuevo?

R: COSO reconoce que, a pesar de contar con muchos ejemplos en estos marcos, siguen siendo teóricos en cierto modo. Esto es relevante para asegurar la aplicabilidad global a través de la industria. Sin embargo, también entendemos la importancia de ser una guía que contribuya con la aplicación de los marcos. Por lo cual, durante muchos años COSO ha desarrollado artículos con directrices que están disponibles y son completamente gratuitos desde nuestro sitio web. Actualmente, estamos trabajando con los autores originales sobre actualizaciones de artículos centrados en el apetito por el riesgo, ciber-seguridad y en la aplicación del marco para crear y proteger el valor. También hemos comenzado nuevos proyectos de orientación con los autores sobre *Blockchain* y registros distribuidos, gestión de riesgo de cumplimiento y la aplicación de

The COSO ERM 2017 model approaches risk management to the strategy and performance of the company. How have companies in the United States received this initiative?

R: To an extent, many U.S. companies were already focusing on strategy and performance, they just didn't realize they could call that risk management. Thus, when the updated framework was issued it was very well received by board members and executives. They thought this framework aligned much more closely with how they approached running a business to create and preserve organization value.

In this version of COSO ERM, a lot of emphasis is placed on the organizational culture of companies and even one of its principles suggests “defining the desired culture”, why is this aspect so important in risk management?

R: There's an expression that “culture eats strategy for breakfast.” I'm not sure how well that will translate into Spanish, but it reflects the fact that a broken or sub-optimal culture can undermine most strategies and business objectives. This concept was included in past frameworks, but COSO felt it was so important that the first component of ERM was retitled “Governance and Culture” and the third principle deals specifically with defining the desired culture. We've also seen a heightened emphasis in the internal audit profession on evaluating culture, so I'm happy to see the profession aligning with the updated framework.

COSO has issued several documents and guides that are considered best practices. Will they continue to provide this type of material? Is it possible that they can anticipate something new?

R: COSO recognizes that, despite the many examples included in its frameworks, they are still somewhat theoretical. That is important to ensure global applicability across any industry. However, we also understand the importance of issuing guidance to help with the application of the frameworks. Hence, COSO has issued guidance papers for several years that are available free of charge from our website. Currently, we're working with the original authors on updates to papers focused on risk appetite, cybersecurity and applying the framework to create and protect value. We have also begun new guidance projects with authors on blockchain and distributed ledgers, compliance risk management and applying ERM in an agile environment. Thus, I think people can expect a lot of new guidance over the next year.

ERM en un entorno ágil. De este modo, creo que las personas pueden tener altas expectativas en cuanto a orientación para el próximo año.

REGULACIÓN Y GESTIÓN DE RIESGOS


La Ley Sarbanes-Oxley obligó a muchas empresas a tomar más en serio el Control Interno. Desde la perspectiva de las empresas, ¿usted cree que puede funcionar una autorregulación en las grandes corporaciones o los reguladores debiesen imponer estos estándares?

R: En general, no soy un gran fan de las normas, aunque he observado muchas instancias en las cuales otras motivaciones (gestión de ingresos, compensación personal, fraude, etc.) han hecho que las empresas operen con controles internos poco apropiados, por lo que la auto-regulación parece no funcionar. Habiendo dicho esto, trabajo para una empresa no listada en la Bolsa y, aún cuando no estamos sujetos a las mismas regulaciones que las empresas con capitalización bursátil, contamos con un sistema bastante sólido de control interno porque así es como se hacen bien las cosas. Por lo tanto, creo que la auto-regulación puede funcionar, sin embargo, el ser humano ante la tentación puede necesitar de alguna forma de regulación.

En Chile, el proceso de Gestión de Riesgos no se considera aún una actividad relevante que entrega valor a las empresas. ¿Cuáles son las ventajas y beneficios que obtienen las empresas cuando implementan un modelo de Gestión de Riesgos?

R: Sospecho que las compañías chilenas más exitosas tienen buenas prácticas en gestión de riesgo, incluso si no lo llaman gestión de riesgo empresarial. Existen extensos estudios a nivel mundial acerca de los riesgos de una gestión de riesgo inadecuada. Y he visto algunos estudios en Estados Unidos sobre los beneficios de un buen ERM (incremento del valor de mercado). Creo que un nuevo marco COSO ERM proporciona suficientes ideas valiosas que muchos ejecutivos y miembros del consejo comenzarán a citar en Chile como una forma de crear valor y un éxito sostenido.

En su reciente participación en el Congreso Nacional de Auditoría Interna 2019 organizado en Chile, ¿qué impresión tiene del rol de los auditores internos en nuestro país?

R: Feliz, y un tanto sorprendido al ver la pasión y experiencia de los asistentes a la conferencia. Me queda claro que esta profesión está en alza, y existe el deseo por hacerla aún más sólida. Recibí preguntas y comentarios bastante perspicaces, y sé que existe un compromiso por mejorar el conocimiento sobre riesgos emergentes y mejores prácticas. 

The Sarbanes-Oxley Act forced many companies to take Internal Control more seriously, from their perspective, do you think that self-regulation can work in large corporations or should regulators impose these standards?

R: Generally, I'm not a big fan of regulations, but I think we've seen too many instances where other motivations (earnings management, personal compensation, fraud, etc.) have caused companies to operate with inadequate internal controls, so self-regulation doesn't seem to work. Having said that, I work for a privately held company and, even though we're not subject to the same regulations as public companies, we have a very strong system of internal control because it's the right thing to do. Therefore, I think self-regulation can work, but the temptations of human beings may require some form of regulation.

In Chile, the risk management process is not yet considered a relevant activity in terms of providing value to companies. What are the advantages and benefits obtained by companies when implementing a risk management model?

R: I suspect the most successful Chilean companies have good risk management practices, even if they don't call it enterprise risk management. Around the world there have been ample studies about the perils of inadequate risk management. And I've seen some studies in the United States about the benefits (increased market value) of good ERM. I believe the new COSO ERM Framework provides enough valuable insights that many executives and board members in Chile will start citing it as a way to create value and sustain success.

In your recent participation in the National Congress of Internal Auditing 2019 held in Chile, what impression did you take of the role of internal auditors in our country?

R: I was happy, and a little surprised, to see the passion and experience of attendees at the conference. It's clear to me that the profession in Chile is growing, and there is a desire to make it even stronger. I received very insightful questions and comments, and I know there is a commitment to improve the knowledge about emerging risks and best practices. 