



# Conceptos Básicos de Gestión de Riesgo



---

---

# INDICE

	<b>PÁG</b>
● Presentación.	4
● Introducción	5-6
● De una fiscalización tradicional a una basada en la administración de riesgos.	7-24
● Cadena de valor, una herramienta de análisis gerencial.	25-31
● La importancia de las NIIF para la administración de riesgos.	32-37
● Administración efectiva del riesgo operativo.	38-46
● ERM: Tendencia y práctica emergente.	47-59

---

# PRESENTACIÓN

A cualquier persona que lea el contenido de este pequeño librito, le parecerá extraño que una Institución como la Superintendencia de Pensiones se tome la tarea de promover artículos directamente relacionados con temas generales, pero de aplicación concreta y de notable vigencia para el ámbito de la supervisión. No debe extrañarnos, entonces, que pongamos en sus manos estos artículos escritos por un grupo de creativos técnicos de esta Superintendencia cuyo objetivo no es más que proponer este esfuerzo para la discusión y análisis sano y crítico. Esta Superintendencia se ha dado a la tarea de abordar de manera transparente el conocimiento sobre el uso de una serie de Herramientas de Supervisión y Control tan complejas y extensas, como: COSO, Cadena de Valor, las NIF para la Administración de Riesgos, la Administración del Riesgo Operativo y la ERM; herramientas consistentes con la supervisión basada en la administración del Riesgo. Pero no solamente queremos quedarnos con el conocimiento, atrapados en nuestro reducto, aún reconociendo que es un pequeño esfuerzo comparado con la complejidad de estos temas, queremos que trascienda, y por ello hacemos pública esta acción, para que los otros entes fiscalizadores e instituciones que se muestren interesadas, participen con su lectura y posterior análisis y crítica. De esta manera todos aprendemos haciendo.

---

# INTRODUCCIÓN

**FRANCISCO SORTO RIVAS**

Actualmente las mejores prácticas de gestión administrativa están moviéndose hacia el fortalecimiento de las estructuras de Gobierno de las empresas, el rediseño del control interno, así como hacia la adopción de metodologías estandar de gestión de riesgos; estos conceptos no son nuevos, de hecho Peter Drucker ya los utilizaba regularmente en sus escritos en la década del 50, es decir, que estas definiciones tienen más de 50 años de existir; sin embargo, lo relevante de su uso en la época contemporánea proviene de la aceptación generalizada sobre sus bondades para una buena gestión corporativa.

En ese sentido, estos conceptos administrativos se han traducido gradualmente en procedimientos operativos generalmente aceptados, pasando del ámbito académico e intelectual, al campo de la administración corporativa global.

La transformación de las conjeturas originales del profesor Drucker, en teoría administrativa contemporánea, han incidido no solamente en la gestión empresarial, sino que también en la visión estratégica de los Organismos de Supervisión y Control del Estado, los cuales se han visto en la necesidad de revisar sus programas de trabajo para mejorar la eficacia y eficiencia del control ejercido sobre determinadas actividades reguladas; esto ha significado la redefinición de las labores de supervisión convencionales de las entidades reguladoras, de cumplimiento normativo hacia una nueva filosofía de trabajo de gestión de riesgos.

Lógicamente el primer paso que se debe dar en este proceso de cambio, consiste en una comprensión adecuada de la

---

teoría sobre estos aspectos y las metodologías convencionales usadas para su implementación; por lo tanto, se espera contribuir mediante la divulgación de estas publicaciones de artículos, al conocimiento de la naturaleza de estos temas, en aras de una mejor coordinación entre acciones públicas y privadas que fortalezcan los sistemas de aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios públicos, como son los relacionados con la administración de los derechos previsionales de los trabajadores.

Con esta primera entrega, se pretendería colaborar entonces al conocimiento general de las bondades que tiene para la gestión administrativa y la confianza en la calidad de los servicios recibidos, el fortalecimiento de los sistemas de gestión de riesgos, el robustecimiento de los sistemas de control interno y la revisión de las estructuras de Gobierno Corporativo.

---



## **DE UNA FISCALIZACIÓN TRADICIONAL A UNA BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

**JOSÉ ALEXANDER CASTAÑEDA  
GERMÁN SAÚL CANTADERIO**

El presente artículo hace una breve reseña histórica de los aspectos relevantes del sistema financiero salvadoreño, desde la perspectiva del rol desempeñado por la regulación en su desarrollo, mostrando la estrecha relación entre ambos fenómenos y la contribución hecha por la primera, al fomento de una cultura de confianza hacia las instituciones reguladas; al abordar el tema desde este ángulo histórico, se busca enfatizar que las condiciones regulatorias también evolucionan y reflejan las condiciones de seguridad imperantes en un momento determinado y la influencia internacional ejercida sobre el desarrollo financiero local.

Además, se sugiere que la importancia de la regulación en la evolución actual de la industria financiera local debe relativizarse, ya que por más controles que se adopten, siempre existirán eventos incontrolables que ocasionarán perjuicios a los usuarios de cualquier sistema.

En ese sentido, la comunidad financiera internacional y los organismos de fiscalización y control de la mayoría de países desarrollados se están destacando por esquemas de gestión de riesgo como recurso privilegiado para elevar el desempeño de los mercados financieros y garantizar, a la vez,

---

un mejor servicio a los usuarios.

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE REGULACIÓN DEL MERCADO**

Toda organización pública o privada requiere de un marco normativo para la convivencia económica, política y social; El Salvador no ha sido diferente al resto de países en ese sentido y en su historia encontramos una basta cantidad de normativa, que ha regulado el ser y hacer de los salvadoreños, desde tiempos tan remotos como cuando regía la Capitanía General en Guatemala, como autoridad administrativa para Centroamérica de la corona española.

Entre más nos acercamos a nuestra contemporaneidad, más evidente es la especialización adquirida por la normativa y su enfoque administrativo hacia diferentes ámbitos; sin embargo, es conveniente hacer un breve repaso de cómo la normativa jugó un papel fundamental en la evolución de los sectores económicos más representativos de nuestra actividad.

Comenzaremos por examinar el Sistema Financiero, en la época del desmembramiento de la Federación Centroamericana, cuando no se contaba con un sistema monetario propio y las únicas monedas que circulaban eran las de oro y plata de España y algunas monedas de países como México. Años más tarde, en 1867 promovió la fundación de bancos de Circulación e Hipotecarios, pero fue hasta 1880 que empezó a funcionar el Banco Internacional, como un Banco Privado emisor de billetes; resulta interesante la cantidad de Bancos que se fundaron para ese entonces; sin embargo, se logran organizar como tal, unos pocos y de éstos, muchos quebraron o se fusionaron con otros; ante tales hechos, en 1898 se promulgó la primera Ley de Bancos de Emisión en el país, la cual fue reformada en 1899 ( BCR. La moneda, los bancos y el crédito).

---

Treinta años después se promulgó la Ley de Ahorro Voluntario y se autorizó a los bancos de Depósitos a establecer departamentos de ahorro; ya en 1934 se centralizó la emisión de billetes y se creó el Banco Central de Reserva (BCR) como Sociedad Anónima de Economía Mixta, con participación de los Bancos que dejaron de ser emisores; sin embargo, la normativa existente dio la pauta para la formación de otras entidades bancarias como el banco Hipotecario, en 1935.

La normativa fue fundamental para la creación del Sistema de Crédito Rural (1942), Instituto de Fomento de la Producción (1961), la Administración de Bienestar Campesino (A.B.C.) en 1962 y El Sistema de Ahorro y Préstamo, por medio de la Financiera Nacional de la Vivienda.

Para 1962 el Banco Central de Reserva pasó de ser una Sociedad Anónima, a entidad pública y en 1970 se promulgó la 3ª Ley de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, conocida como LICOA.

Hasta el mes de noviembre de 1990, la Ley del Régimen Monetario, específicamente la Junta Monetaria, dictaminó las reglas del juego en el campo económico del país; bajo dicha entidad estuvieron las estructuras del BCR y la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Posterior a la derogación de la Ley que dio vida a dicho régimen, el BCR tomó un papel más protagónico en el campo económico del país y la SSF se enfocó más a la fiscalización de los operadores de la industria, principalmente en torno a bancos, financieras, seguros e institutos previsionales.

Podemos concluir que la normativa ha sido fundamental para el desarrollo financiero de nuestro país y que en nuestros días, la normativa financiera ha alcanzado una importante especialización funcional.

Con respecto al campo de los seguros, identificamos sus

---

inicios en el año 1906; para ese entonces el Código de Comercio, reguló todos los aspectos de los contratos de seguro, el cual entró en vigencia aproximadamente dos años antes de aparecer la primera compañía de seguros.

Fue Don Herbert de Sola quien en 1906, se constituyó en representante de la Palatine Insurance Company y de Hannover Fire Insurance Company; posteriormente se fueron incorporando al mercado diferentes compañías extranjeras y fue hasta el mes de julio de 1915 que se fundó La Centroamericana, S.A., como la primera compañía de seguros en el país (SSF. Historia del Seguro).

Posteriormente fueron fundadas diferentes compañías de seguros; cabe enfatizar que hasta diciembre de 1996, la única normativa que regulaba este campo era el Código de Comercio y algunas normas dictadas por la SSF, que ya dicha institución se había escindido del BCR en ese entonces.

Fue el 1° de enero de 1997 que entró en vigencia la Ley de Sociedades de Seguros y su Reglamento, con el objeto de regular la constitución y el funcionamiento de las sociedades de seguros y la participación de los intermediarios de seguros, resguardando los derechos del público y facilitando el desarrollo de la actividad aseguradora.

En esa misma fecha, entra en vigencia la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones; esta última, obligó a las compañías aseguradoras de seguros generales, a transformarse en dos tipos de empresas, una de seguros en general y otra de seguros de personas, en caso de estar interesadas en servir a los afiliados a dicho Sistema; podemos advertir que la normativa, una vez más, jugó un papel importante y constituyó un soporte fundamental para su desarrollo, al establecer las reglas del juego de la industria.

Al final, lo que se pretendió con la norma fue asegurar que los

---

procesos de los entes supervisados, correspondieran a ciertos estándares deseados, así como señalar acciones coercitivas en caso que se incumplieran; esto permitiría al usuario, gozar de certeza en la obtención de los servicios contratados para las contingencias cubiertas.

Al evaluar el Sistema Previsional de El Salvador, podemos determinar que se ha contado con un soporte normativo abundante desde sus inicios, ya que en el año 1911 se promulgó la Ley sobre Accidentes de Trabajo, sustituida años después por la Ley de Riesgos Profesionales; más tarde, en el año 1927, se aprobó la Ley de Protección a Empleados del Comercio; después se aprobaron las leyes de Jubilaciones de Empleados Civiles, de Pensiones y Montepíos Militares y en el año de 1930, se aprobó la Ley de Pensiones y Jubilaciones (SP. Antecedentes de la Seguridad Social en El Salvador).

El 28 de diciembre de 1949 se promulgó por parte del Consejo de Gobierno Revolucionario, la Ley del Seguro Social; por otro lado la Asamblea Legislativa, el tres de diciembre de 1953, derogó la antigua Ley y decretó una nueva Ley del Seguro Social, la cual entró en vigencia el 1° de enero de 1954, dando primeramente cobertura al régimen de salud y posteriormente, en 1969, al régimen de Invalidez, Vejez y Muerte; posteriormente los empleados públicos tuvieron también su Ley, la cual se denominó, Ley del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleado Públicos, aprobada el dieciséis de octubre de 1975, creando una entidad autónoma, el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP)

La SSF, gracias a ese nuevo entorno, logró mayor independencia técnica, desvinculándose en buena medida de las decisiones que emanaban del ente al cual estaba adherido, lo que permitió darle mayor apoyo a las instituciones fiscalizadas recién privatizadas, a principios de la década de los 90's. Desde entonces, la SSF ha contribuido a que los entes fiscalizados establezcan procesos amparados a un marco de estándares internacionales.

---

Luego, y considerando que los sistemas de reparto ya habían cumplido con su cometido, el 19 de diciembre de 1996, se decretó la Ley Orgánica de la Superintendencia de Pensiones y un día después, la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

La normativa ha contribuido mucho en cada una de las etapas del Sistema y ha evolucionado adaptándose a las necesidades de la industria, promoviéndose la estandarización de los procesos para garantizar el suministro adecuado de los servicios proveídos a los usuarios del Sistema, ante el envejecimiento de sus afiliados o la probabilidad de sufrir algún menoscabo en su capacidad para desempeñar una labor remunerada o de morir, permitiéndole la continuidad en el suministro de recursos económicos necesarios para su subsistencia y la de su familia.

## **LA NORMATIVA NO ES SUFICIENTE**

Sin embargo, a pesar de tanta normativa, a veces, las cosas no salen como se espera, a pesar que existen aproximadamente veintisiete leyes principales orientadas a normar el mercado financiero en general; muchas de éstas poseen Reglamentos que norman su operatividad y muchas de ellas cuentan además, con una bastedad de Instructivos que norman, a detalle, los procesos establecidos para cada operación y aún así, se presentan problemas; los entes fiscalizados establecen sus propias políticas de seguridad y muchos implementan rigurosos procedimientos que a pesar de todo, pueden ser insuficientes para minimizar las anomalías.

Veamos el caso de otros países; entre el año 2002 y 2003, Estados Unidos sufrió la mayor oleada de escándalos financieros de su historia; como resultado lógico, se han endurecido las normas de control sobre las grandes corporaciones y la extensión de la crisis de confianza no ha desaparecido del resto de economías avanzadas.

---

Estos escándalos han sido motivo de debates y algunos estudios sugieren que el daño ya está hecho y responsabilizan de ello a directivos, auditores, analistas, reguladores e inversores o accionistas, y les han instado a unificar esfuerzos por recuperar la confianza perdida.

Analicemos ahora alguno de los casos más emblemáticos y tratemos de reflexionar por qué las cosas salieron mal, considerando que existían varios factores que no lo hubieran permitido, tales como una normativa moderna, entidades fiscalizadoras con muchos años de experiencia y con la suficiente autoridad para conocer, con anticipación, el advenimiento de eventuales desastres, firmas de auditoría capaces y de mucho prestigio a quienes les respalda un ejército de auditores que pasaron o dejaron pasar, los indicios de lo que venía, y una bastedad de buenas intenciones, insuficientes para aplacar la ola de críticas posteriores a los escándalos.

Existen ejemplos en los que el sistema funciona como se espera, tal es el caso, cuando alguna compañía se declara en bancarota, a pesar que no constituye un escándalo financiero, sí representa una noticia importante, si se considera que se trata de uno de los posibles resultados, de toda empresa, a pesar de los controles establecidos. En estos casos, nadie se puede quejar del sistema como tal, y muchos de sus inversores habrán perdido grandes sumas de dinero, pero no podrán culpar al sistema, por sacar de una industria a una firma ineficiente.

Sin embargo, existen otros casos, como el de Enron, que estudios posteriores al escándalo sugieren, ha adquirido el dudoso honor de convertirse en la frontera entre el hoy y el ayer; esta empresa pasó de cotizarse en más de US\$ 90.56 por acción, en agosto de 2000, a US\$ 0.42 en diciembre de 2001, solicitando expediente de quiebra y despidiendo a casi todos sus empleados.

---

En el caso Enron existen tres factores que marcaron su destino, el ocultar información financiera, el crear sociedades instrumentales, y el previsible deterioro de sus acciones; no puede decirse que no tenía procesos definidos, ni ley que cumplir; sin embargo, manipularon la información, ocultaron variaciones en su patrimonio y nunca mostraron sus verdaderos riesgos, disfrazando además, pérdidas, gracias a sociedades interpuestas.

Cuando mencionan que Enron fue la frontera, lo hacen considerando que antes existieron otros fraudes, recordemos el caso de Polly Peck; algunos afirman que la causa fue la falta de controles internos; sin embargo, sus efectos no fueron tan abrumadores como los de Enron; según algunos estudios la explicación la encontramos en tres factores: el sistema económico ha hecho desconfiar de todos sus mecanismos de control, sus efectos son globales y la desaparición de la más prestigiosa firma de auditoría del mundo, Arthur Andersen LLC.

Enron, una de las empresas más admiradas, no podría teóricamente haber burlado leyes, incurrir en delitos, dañar a miles de inversionistas y empleados y reportar en el año 2001 ganancias por US\$ 1,000 Mill. y posteriormente, pérdidas por US\$ 30,000 Mill.; esto nos obliga a reflexionar si contar con una normativa adecuada es suficiente para prevenir anomalías.

En el caso Parmalat, según las investigaciones publicadas, la situación financiera de la compañía Italiana se complicó de manera sustancial, a pesar de los esfuerzos de CONSOB, el regulador de los mercados financieros de Italia y de los abogados de un grupo de acreedores, quienes hasta principios de 2004, habrían rastreado US\$ 7,700 Mill. del dinero desaparecido. No obstante, para ese entonces el agujero contable ya superaba los US\$ 12,700 Mill., reconociendo que el centro del escándalo estaba en una sucursal de Islas Caimán.

---

Ahora comentaremos el caso Refco, según publicaciones especializadas, las cuales datan de octubre de 2005, Refco radicada en Nueva York, informó sobre la insolvencia de la empresa e impuso una moratoria de 15 días a los retiros de Refco Capital Markets Ltd., informando además que la liquidez de la empresa era insuficiente para seguir operando, afectando el mercado de bonos de deuda de países emergentes y lacerando los ingresos de bancos y otras entidades en la región, entre ellos el Bancafé de Guatemala; según las mismas fuentes, calculan que Phillip Bennett, ex presidente de Refco, ocultó US\$ 430 millones en deudas pendientes, desde el año 1998.

El descubrimiento inició cuando Peter James, un contador nuevo contratado por la empresa en el 2005, descubrió lo que "nadie" del ejército de auditores externos pudieron hacer: Refco había pagado intereses anómalamente altos, producto de esto, Bennett renunciaría y sería detenido posteriormente; Refco terminó acogéndose al título 11 de la Ley Federal de Quiebras.

Todavía es origen de debate, el por qué la auditoría de la firma y los avalantes de la OPA, nunca descubrieron lo señalado por James, tomando en cuenta que un año antes Thomas H. Lee Parters, quien recibió el duro golpe en sus manos, había tomado la mayoría del paquete accionario de Refco.

Ahora muchos pueden explicar el inicio del fraude y la forma de evadir los controles existentes y sugieren que los intereses inflados detectados por James se originaban en montos adeudados a Refco, por clientes perjudicados en la crisis financiera de agosto de 1997 en el sudeste asiático; Refco supuso que una masa de incobrables afectaría la buena rentabilidad de la empresa y decidió endosar las obligaciones a otra firma llamada, Refco Group Holding (RGH), la cual, también era controlada por Bennett.

---

Al inicio de cada trimestre, la división de Refco Capital Markets (RCM) extendía créditos a varios fondos de cobertura que trabajaban con derivados y luego esas entidades pagaban intereses sobre los mismos préstamos, todo lo anterior quedó asentado en los libros de Refco; días después de esta operación, un préstamo por parte de los mismos fondos de cobertura de RGH y otro de Refco, a RGH, triplicaba cada dólar; Bennett utilizaba los créditos para repagar a los fondos incluyendo los intereses, antes que terminara el trimestre.

De esta forma, los fondos cubrían sus obligaciones ante Refco y en cada transacción convertían obligaciones de RGH, a Refco, en obligaciones de los fondos hacia la misma Refco; el mismo análisis sugiere que todas estas operaciones tenían un esquema extremadamente complejo y su exactitud cronométrica lo hacía casi imposible de detectar, entonces, cabe preguntarnos, ¿será suficiente contar con una buena normativa?

### **GOBIERNO CORPORATIVO Y FISCALIZACIÓN CON BASE EN LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO**

Dado los acontecimientos referidos anteriormente, se vuelve imperativo reflexionar sobre la fiabilidad y efectividad de los esquemas de regulación implantados de forma rígida, y la forma de supervisar a las entidades bajo el enfoque de cumplimiento normativo, tanto en países desarrollados como en países con mercados incipientes o poco desarrollados.

El ex presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), Alan Greenspan, urge a las empresas a restaurar la confianza pública, con las siguientes palabras: “Los escándalos corporativos de los últimos años nos han demostrado que todos los avances en leyes y regulaciones del último siglo no han eliminado la parte más oscura del comportamiento humano”, “...para restaurar la

---

confianza los culpables deben ser castigados expeditamente”

Si bien la regulación es importante y necesaria para establecer ciertos lineamientos a seguir por los agentes económicos que participan en un mercado, sobre todo cuando se trata de bienes o servicios públicos concesionados por el Estado a entidades privadas - como es el caso del Sistema de Ahorro para Pensiones salvadoreño- resulta que por sí sola, la regulación no es suficiente para atenuar los riesgos de afectar a los usuarios.

Tampoco endurecer las sanciones por la inobservancia de la norma ha demostrado efectividad absoluta para prevenir posibles actos arbitrarios o de mal manejo corporativo de las entidades sujetas a las regulaciones, que afecten negativamente los intereses de los beneficiarios de las políticas públicas.

En un ambiente de administración moderna, enmarcado en un mundo globalizado, lo relevante en la buena conducción de las entidades, recae en el fortalecimiento de su gobierno corporativo (que es, en esencia, la manera en que una junta directiva supervisa a la gerencia), en la construcción de relaciones de cooperación entre las instituciones fiscalizadas y organismos fiscalizadores, y en un cambio de actitud del conjunto de participantes del mercado basado en valores o responsabilidad social.

Al hablar de gobierno corporativo, nos referimos al centro neurálgico de la entidad, que debería resguardar los intereses de manera equitativa de los accionistas y

---

de los grupos de interés que, de forma directa o indirecta mantienen motivaciones genuinas o vinculantes al quehacer de la entidad, a los que ingles se denomina *stakeholders*.

En ese sentido, un buen gobierno corporativo encargado de promover políticas prudentes y autorregulación, tanto en el ámbito estratégico como operativo de la organización, debe orientar de manera sistemática a sus colaboradores, a que asuman adecuadamente la responsabilidad o compromiso social antes mencionado, el cual no se limita obviamente al simple cumplimiento de una regulación impuesta desde fuera.

Como lo demuestra la historia, todo sistema que requiere de la intervención del Estado para garantizar derechos y obligaciones, poco a poco es rebasado por las fuerzas creativas del mercado, por lo que el Estado también debe cambiar su enfoque, pasando de un Estado represor de la conducta que se aleja formalmente de alguna disposición, a un Estado orientador del mercado, pero al mismo tiempo, robusto para imponerse a éste cuando se presenta algún desvío de la función que se le ha definido al supervisado.

En todo caso, aunque se tenga una normativa rígida y particular, no se está exento de caer en incumplimientos, sino recordemos la ola de escándalos corporativos referidos anteriormente, a pesar de contar con enormes organismos reguladores y meticulosos como la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC).

En ese escenario de actuación, basado en la simple verificación de cumplimientos normativos, que ha

---

demostrado algún grado de fragilidad, los fiscalizados fríamente podrían argumentar que la normativa emitida por el regulador, no les exigía controles preventivos que les hubieran advertido de la ocurrencia de sucesos negativos, por no administrar conscientemente el riesgo y alegar que tales fenómenos no estaban en el radar normativo.

Asimismo, en algunas ocasiones, el exceso de normativa emitida en industrias regladas, con reformas frecuentes que requieren muchas veces desarrollar normativa secundaria para operativizar procesos y hasta subprocesos, puede inducir a equivocaciones de aplicación y contradicciones, entre otro; esto a la vez, permite a los operadores eximirse de responsabilidades. Por tanto, las instituciones fiscalizadoras también deben fortalecer sus Gobiernos Corporativos para volverse más eficientes y completar así la normativa actual, con políticas de aseguramiento de la calidad para la prestación de los servicios concesionados por el Estado.

Como se mencionó anteriormente, el ceñirse mecánicamente al cumplimiento de la normativa, no es garantía absoluta de no ocurrencia de fallas en los procesos o que la calidad del servicio llegue a ser estable y conforme a la Ley, por lo que, se hace necesario que las entidades asuman esfuerzos adicionales que fortalezcan sus controles internos, a través de la implantación de sistemas de alerta temprana, que les sirvan de base para la toma de decisiones razonadas y adquieran mayor responsabilidad sobre los procesos que administran, adoptando además, las medidas necesarias para mitigar los riesgos.

Quién mejor que los propios operadores de los servicios,

---

que conocen a cabalidad sus procesos, deberían ser los responsables de fortalecerlos, así como los controles con que se administran los servicios regulados por el Estado, evaluando los efectos legales y financieros de la ocurrencia de errores operativos e identificar las vulnerabilidades de los sistemas para reducir los riesgos asociados con dicha actividad y cerrar los espacios para la evasión de responsabilidades, porque no sería aceptable argumentar que se cumplió estrictamente con lo indicado por el regulador, por lo que, no son responsables de los daños ocasionados a los usuarios del sistema.

Por ello es necesario pasar de un formato convencional de administración de servicios (fiscalizados) y de supervisión (fiscalizador) basado en el simple cumplimiento de normativa, a un enfoque de autorregulación y de supervisión basada en la administración de los riesgos.

El riesgo en este contexto corresponde a la posibilidad de la ocurrencia de eventos que afecten adversamente el cumplimiento de los objetivos, debido a una mala definición de los procesos, calificación del personal y sistemas internos inapropiados que se traducen en pérdidas. Por tanto, se clasifican en cuatro tipos: riesgo de reputación, riesgo de mercado, riesgo de crédito y riesgo operacional en todas las unidades de negocio.

Para orientar a las entidades sobre cómo prevenir, detectar y mitigar los riesgos, algunos organismos de normalización financiera y otras instituciones especializadas en la formación de contadores y auditores, han propuesto y desarrollado nuevas modalidades de control interno y evaluación de riesgos

---

de manera más asertiva, a fin de reducir su ocurrencia y mantener mecanismos de respuesta para contrarrestar sus efectos.

Dichos organismos se agrupan en comités interdisciplinarios como el conocido COSO, que ha propuesto un marco integrado con nuevas técnicas para la implantación y evaluación del control interno, que orientan el diseño de los controles de las entidades y destacan la importancia de la efectividad de la función de la auditoría interna en este esfuerzo. Esta metodología debería considerarse en nuestras instituciones, como un soporte teórico-práctico fundamental para hacerlas más eficientes y brindar más valor agregado a los ciudadanos mediante los servicios prestados.

De similar manera, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, ha establecido bajo sus tres pilares fundamentales -requerimientos mínimos de capital, revisión supervisora e información al mercado-, un conjunto de normas encaminadas a mejorar la gestión de los riesgos en las entidades de crédito, la estabilidad del sistema financiero internacional, adecuar la provisión de recursos propios de las entidades de crédito para que sean acordes con el riesgo asumido y reforzar la regulación bancaria en temas tales como: la gestión de riesgos, la transparencia, la contabilidad, la auditoría, así como la actuación de la banca electrónica, entre otros aspectos fundamentales.

Por otra parte, instituciones como la Federación Internacional de Contadores (IFAC por sus siglas en inglés), encargada de emitir las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), ha realizado varios cambios

---

significativos en ellas y emitido nuevos pronunciamientos técnicos en busca de fortalecer la utilidad y confiabilidad de las auditorías, para que su aplicación proporcione resultados conformes con la situación real del negocio, exigiéndole mayor responsabilidad a los auditores en su desempeño, más calidad en la evaluación de los controles internos y de los riesgos asociados con las entidades auditadas.

Otros organismos internacionales, como la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), también han promulgado la adopción de criterios de gestión empresarial, mediante la aplicación de estándares internacionales en materia de gobierno corporativo, de armonización global de la contabilidad mediante las NIC/NIF, normas de auditoría, reforma legal, relaciones socios y ética, educación profesional y certificación, con el objetivo de mejorar las revelaciones financieras y apoyar con ello el gobierno corporativo, mejorando además, la transparencia y la rendición de cuentas, entre otros aspectos.

En ese mismo grupo de organismos internacionales que han sugerido adoptar estándares globales de contabilidad y auditoría en favor de una mejor revelación, se encuentran el BID y el Banco Mundial.

En vista de la tendencia observada en los trabajos de estos organismos, debe aclararse que hablar de riesgos y de su gestión, mediante el fortalecimiento del gobierno corporativo, no surge como moda, sino que constituye una necesidad para prevenir la ocurrencia de los eventos adversos a la consecución de los objetivos de las instituciones.

---

Por tanto, al pasar a una fiscalización con base en riesgos, no se está hablando sólo de un cambio de metodología de trabajo, sino de toda una concepción sobre cómo alcanzar determinados objetivos de política, que involucran el diseño y la cobertura de la provisión de servicios, hasta la extinción individual de los derechos establecidos para la población destinataria de ésta.

En la medida que las entidades agreguen valor a los servicios administrados, mediante mejora continua e innovación en los procesos y éstos sean percibidos por sus clientes o usuarios, se estaría legitimizando la existencia de instituciones especializadas en la materia. Lo mismo aplica a las instituciones gestoras de la política pública comprometidas en mantener la armonía entre los administradores de los servicios y sus clientes y de cautelar los derechos y obligaciones de éstos y el resto de usuarios.

Con base en lo anterior, tomando en consideración lo que se reseñó sobre los antecedentes históricos de la regulación y la industria financiera, se observa un cambio generalizado, a nivel mundial, para no depender solamente del cumplimiento de la normativa para optimizar la provisión de este tipo de servicios públicos. Además, mediante la combinación de esfuerzos entre el Estado y los operadores se simplifica el desarrollo del sistema.

En ese sentido, resulta conveniente que los operadores se autorregulen más y fortalezcan sus controles internos con buenas prácticas de gobierno corporativo (alineadas por ejemplo con metodologías: COSO, COBIT, VaR, entre otros), que van más allá de cumplir las leyes y estándares éticos para no destruir valor. Esto se

---

vuelve relevante cuando se comienza a crear, al mitigar algunos riesgos relevantes, ganando con ello confianza y reconocimiento.

Por tanto, se puede concluir que la mejor manera de regular y fiscalizar este tipo de industrias es conjuntando esfuerzos públicos y privados. En la medida que el privado mejore sus procesos y comience a crear valor, el regulador no invertirá esfuerzos en la revisión de errores y en la administración de procesos sancionatorios, sino que se enfocará en la coordinación de acciones con el mercado.

---

## **CADENA DE VALOR, UNA HERRAMIENTA DE ANALISIS GERENCIAL**

**JOSÉ RODOLFO CASTILLO**

Una de las herramientas más utilizadas para realizar un análisis que permita obtener las implicaciones estratégicas básicas para mejorar las actividades de un negocio, con un enfoque de eficiencia y eficacia, es la Cadena de Valor; este concepto, propuesto por Michael Porter a inicio de los años 80, tenía como propósito tipificar las estrategias para elevar los beneficios para los clientes o usuarios de las organizaciones y con ello, obtener ventajas competitivas a través de un esfuerzo más focalizado para agilizar los procesos centrales de la organización, lo cual implica una interrelación funcional basada en la cooperación; en otras palabras, de lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en ampliar los márgenes entre lo que se acepta pagar por los atributos del producto y los costos incurridos para generarlos. En ese sentido, este artículo pretende señalar los elementos fundamentales que conlleva la implementación de esta herramienta, la cual es susceptible, naturalmente, de aplicación en las instituciones que conforman el sistema financiero, entendiéndose como tal, los bancos, aseguradoras, e inclusive, con algunas características distintas, las administradoras de fondos de pensiones, entre otras.

---

La aplicación de la técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo identificar y agrupar claramente las actividades que se realizan en una organización, las cuales forman parte de un sistema denominado sistema de valor, el cual se define como la suma de los beneficios percibidos por el cliente, menos los costos tangibilizados por él, al adquirir un producto o servicio.

La Cadena de Valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas básicas, buscando identificar las fuentes principales de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor; esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena, de la forma menos costosa y con mayor capacidad para diferenciarse de la competencia.

De acuerdo a los textos que desarrollan el tema en cuestión, la Cadena de Valor Genérica está constituida por los siguientes elementos básicos:

**Actividades primarias o principales:** Son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, tales como:

- **Inputs o logística interna;** abarcan todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de factores, su almacenamiento, el control de stocks y el manejo de materiales hasta el inicio de la fabricación, dentro de estos procesos, es necesario un debido conocimiento a fin de identificar aquellos factores que influyen negativa o positivamente sobre dichos procesos.

- 
- **Operaciones o procesos de producción;** recoge las actividades encaminadas a la obtención de las condiciones idóneas de calidad, tiempo y costo de los productos terminados, por lo que se hace necesario conocer a profundidad y exactitud el proceso productivo.
  - **Ouputs o logística externa;** corresponde a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física.
  - **Marketing;** esta es una actividad que corresponde al diseño efectivo de las variables controlables por la empresa, tales como: diseño y elección del canal de distribución adecuado, tanto para la empresa como para el cliente.
  - **Servicios;** son las actividades necesarias para mantener las condiciones funcionales del producto vendido.

**Actividades de soporte:** son las que ayudan a que las actividades primarias puedan desarrollarse de forma efectiva, entre éstas se pueden citar las siguientes:

- **Infraestructura de la empresa,** incluye todas las actividades que normalmente pueden ser agrupadas, tales como: la de dirección, que generalmente es la responsable de la formulación de la estrategia, la planificación y el control; los procesos administrativos; los de gestión de la calidad, dirección, información y finanzas.
- **Administración de recursos humanos,** tiene la responsabilidad del reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, participación, promoción y fomento del clima organizacional.

- 
- **Desarrollo de tecnología;** es donde se enmarcan las actividades encaminadas a la adquisición de tecnología, sobre la cual la empresa diseñará su estrategia.
  - **Aprovisionamiento,** se refiere a todas las funciones necesarias para realizar la adquisición de todos los factores requeridos para desarrollar el proceso productivo.

Otro aspecto conceptual ampliamente desarrollado en la literatura de Cadena de Valor, es la interrelación que existe entre sus actividades, denominadas eslabones, que consisten en la relación entre las unidades que definen cómo llevar a cabo determinadas actividades y su costo, respecto al desempeño y costo de otra unidad de negocio o proceso. Estos eslabones, además, evidencian la necesidad de coordinar las actividades para lograr un mejor funcionamiento de las actividades de toda la cadena.

De acuerdo con los expertos en esta materia, las actividades de la cadena de valor están conectadas con las de los proveedores y clientes, siendo una especie de eslabones verticales los que ilustran dichas conexiones. El mejoramiento o control de estos eslabones puede constituir una fuente inagotable de ventajas competitivas, beneficiando simultáneamente a la empresa, a los proveedores y clientes.

Por otra parte, se señala que, sobre la base de la ventaja competitiva detectada, se deben definir las estrategias básicas a considerar, siempre que sean defendibles; estas estrategias básicas son:

---

**Liderazgo;** se refiere a la dominación lograda a través de los costos, la empresa que elija esta estrategia, debe centrar sus esfuerzos en mantener los costos bajos, en relación con sus competidores, aunque esto no significa que menosprecien otras áreas tales como calidad y servicios.

**Diferenciación;** esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador que diferencien a la firma de la oferta de los competidores; una diferencia acertada, permite obtener beneficios superiores.

**Concentración;** con esta estrategia, la empresa se concentra en las necesidades de un segmento o grupo específico de demandantes del producto o servicio, sin pretender dirigirse al mercado total; esto permitirá obtener altas cuotas de mercado dentro del segmento seleccionado.

En este mismo contexto, los expertos recomiendan realizar un mapeo de los pasos del proceso global, tanto actual como futuro; dicho mapeo se constituye entonces en una herramienta de planificación, comunicación y manejo del cambio organizacional, de ser necesario.

Para describir el proceso actual, después de recopilar la información sobre cómo se está trabajando, para realizar el mapeo se recomiendan, entre otros, los siguientes pasos:

- 
1. **Escoger el área e identificar los límites;** en este paso se debe cubrir el recorrido entero, tanto hacia delante como hacia atrás del flujo, ya que pueden existir áreas que indirectamente estén afectando el flujo analizado. La claridad del alcance es esencial al comienzo.
  2. **Definir los requerimientos de información;** los cuales deben ser presentados por escrito.
  3. **Medir los tiempos;** se recomienda no confiar en estándares.

En lo que respecta al mapeo del estado futuro; se requiere de conocimientos significativos de la disciplina básica y de otros temas específicos, en los que se pongan de manifiesto el ingenio del responsable del diseño. Al momento de realizar el mapeo del estado futuro, es necesario tomar en cuenta, entre otros, los siguientes pasos:

1. **Calcular el tiempo;** esto significa medir el tiempo promedio de producción de un bien o servicio.
2. **Identificar cuellos de botella;** es aquella operación que, dentro del proceso, ocupa el tiempo de ciclo más largo.
3. **Oportunidades de Plan;** consiste en identificar aquellas actividades que se pueden hacer en menos tiempo.

Si bien es cierto que no todas las empresas están en

---

condiciones de reducir costos o aumentar beneficios para lograr ventajas competitivas inmediatas, siempre resulta positiva la tarea de valorar los costos y rendimientos de cada actividad creadora de valor y compararse, de ser posible, con los competidores para evaluar mejoras futuras. En ese sentido, la cadena de valor y el mapeo de procesos son enfoques de análisis gerenciales que se complementan y enriquecen mutuamente, ya que facilitan la visión y perspectiva de una organización sobre su capacidad competitiva y las interrelaciones que existen entre diversas actividades o procesos, las cuales deberán orientarse hacia la solución de un problema en particular o mejorar los resultados del funcionamiento interno, en general, con una visión externa en que deberá incorporar el respectivo análisis de riesgo.

---

## **LA IMPORTANCIA DE LAS NIIF PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

**EVELYN ESTRADA DE INGLÉS**

En este artículo se destaca la importancia de la adopción de las NIIF, como herramienta complementaria para la evaluación apropiada de los riesgos financieros de las empresas y su comparación con los enfrentados por otras firmas de la industria.

En la actualidad, se ha observado cierta conciencia y sensibilidad respecto a la administración o gestión de riesgos, haciéndose cada vez más evidente, la necesidad de establecer un marco sólido para el manejo responsable de los riesgos dentro de las empresas.

Siendo que la incertidumbre implica riesgos y oportunidades y que el potencial de erosionar o aumentar el valor de la información disponible, se ha puesto a prueba a raíz de una serie de factores como la utilización de la tecnología automatizada, las fusiones y adquisiciones a gran escala, la globalización de mercados y conducta cambiante de los consumidores, escándalos mercantiles, pérdidas de los inversores, fallos judiciales, etc.; cuestionando inclusive la viabilidad de los sistemas integrados y de las medidas de prevención de control interno, resulta imperioso para las empresas de toda índole (manufactureras, comerciales, de servicio, etc.) poner mayor atención a la Administración o Gestión de Riesgos.

Por dicha razón, parece lógico que uno de los objetivos

---

empresariales sustantivos, sea buscar cómo disminuir el riesgo mediante el establecimiento de estrategias, relacionándolas con el crecimiento de la organización y el retorno de su capital, logrando enriquecer las respuestas ante el riesgo, minimizando sorpresas y las pérdidas operacionales, con el fin de contener su impacto, sopesando oportunidades y racionalizando el patrimonio comprometido en el negocio.

Adicionalmente, varias empresas no financieras han desarrollado inclusive, procesos para identificar los riesgos, sin existir técnicamente definiciones exhaustivas; con base en esa experiencia, se han determinado principios integrados, terminología común, componentes y orientaciones para su implementación práctica. Para todas aquellas entidades que actualmente mantienen sistemas de evaluación de control interno y que exigen al directorio que legitime su eficacia y al auditor que la acredite, tienen más urgencia que nunca en su certificación.

Con relación en lo anterior, se pueden identificar ocho componentes básicos para la administración de riesgos, los cuales determinan cómo se integra el esquema dentro de un proceso administrativo: ambiente o entorno interno, definición de los objetivos, identificación de los eventos, valoración del riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

Estos elementos facilitan la identificación de riesgos en la empresa, mediante una cooperación constante de todo el personal. Su aplicación y evaluación se torna, por tanto, obligatoria dentro de períodos continuos de revisión, de ahí que se hace necesario asignar responsabilidades precisas para la evaluación de riesgos.

Aunque dicha responsabilidad involucra a todas las personas que integran una entidad, ésta puede ser tratada de forma eficaz en el ámbito de la gestión de riesgos corporativos. El dirigente de la junta directiva delegado para tales propósitos, es el responsable último de su ejecución y debería asumir

---

efectivamente su titularidad; otros directivos deberían apoyar también la gestión de riesgos, promoviendo su cumplimiento y gestionándola dentro de sus áreas de responsabilidad, de conformidad con la tolerancia consensuada al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, deben desempeñar además responsabilidades claves de apoyo. El personal que trabaja en el área financiera tiene mayor responsabilidad porque tienen a su cargo, la presentación de información transparente sobre la situación financiera de la empresa, adoptando una actitud crítica hacia ésta, para que su evaluación contribuya a una supervisión preventiva eficaz, de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

Esto es válido para todo género de situaciones y alcanza su máxima expresión en las decisiones de carácter económico, donde es ineludible disponer de información que garantice soluciones racionales, siendo la información contable una parte esencial para estos casos. De este modo, cuando se requiera información numérica o valorativa, la contabilidad será un elemento insustituible como fuente estructurada de información cuantitativa.

Este concepto de contabilidad, que incluye el conocimiento teórico, se lleva a la práctica de forma eficaz, sin perjuicio que deba incorporarse cierta dosis de incertidumbre en sus fundamentos y limitaciones científicas, por lo que, en la definición de contabilidad, se debe destacar al menos, que su presentación conlleva rasgos esenciales como los siguientes: visión comunicativa, énfasis en la toma de decisiones y su puesta al servicio de sus usuarios, ampliación del ámbito habitual de la contabilidad al área de los datos de carácter social, e inclusión de un número ilimitado de usuarios.

Dentro de este contexto, la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), ofrece una serie de beneficios al volver más factible la compatibilidad, su comprensión y cierta homogeneización de la información financiera, pudiéndose articular bajo un solo idioma,

---

revistiéndose así a partir de una visión globalizada.

Con base al razonamiento anterior, se hace necesario entonces preguntarse ¿por qué adoptar las NIIF?. Con su adopción existe mayor transparencia y discernimiento sobre la información financiera de las empresas, se disminuyen los costos de la elaboración informativa, en especial si opera a escala internacional y se cotizan en otros mercados, mejora la competitividad empresarial, da mayores garantías de claridad, credibilidad y facilita la consolidación de la información de grupos multinacionales, por lo que representa un gran paso en la convergencia hacia un estándar mundial único y ayuda a la evaluación de los riesgos de la compañía.

La adopción de las NIIF ha traído una revolución para el sector empresarial, ya que obliga a que, de alguna forma, se reflejen en los estados financieros los riesgos contraídos, pudiendo interpretarse fácilmente con el conocimiento básico de las NIIF. La consecuencia inmediata, especialmente para las entidades que deseen modelos de información financiera propios, sería la formación de un área de control de riesgos independiente. Esto obliga a buscar, aparte de las variables contenidas en los modelos establecidos, nuevos instrumentos que permitan contrastar y complementar la capacidad predictiva de los actualmente existentes en las entidades financieras.

Dada la importancia de la implementación de las normas, su aplicación conlleva la determinación de estrategias para reconocer eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, a fin de proveer seguridad razonable para el logro de los objetivos de la entidad.

Al desarrollar un sistema de adecuación permanente de las normas salvadoreñas hacia las NIIF, se prevé una integración al mundo globalizado en el área financiera; sin embargo, en su proceso de armonización existen una serie de elementos a tomar en cuenta, tales como: el conocimiento adecuado de

---

su aplicación mediante una capacitación constante sobre las referidas normas, su actualización e implementación, coordinación conjunta en el área financiera de la empresa, entre otros; esto dará como resultado que la información de los Estados Financieros cumpla con las NIIF.

En el enfoque moderno de la administración de riesgos, se debe tener en cuenta la importancia de enfatizar el análisis flexible, el conocimiento del negocio, el fortalecimiento del rol de los auditores internos y externos, la importancia del gobierno corporativo y por ende, las funciones del control interno; esto debido a que la información presentada con base a NIIF, por sí sola no llena completamente su cometido, si no existe un verdadero compromiso de la administración, debiéndose hacer extensiva también a las filiales existentes para su implementación integral.

Otra ventaja de su implementación es que la unificación normativa proporciona un ahorro importante de costos administrativos relacionados con la preparación de estados financieros, consistentes con una normativa estándar, independiente de los países en que se hayan preparado.

Con todo, la principal ventaja de esta implementación, es la mejora de la calidad en la información financiera, mayor transparencia sobre la situación económica de la sociedad que no aparece recogida en la contabilidad, lo cual facilita la valoración de las empresas y la evaluación de sus riesgos.

En el campo previsional, su aplicación es importante también para cumplir con el cometido de informar en forma clara, detallada y oportuna, del manejo de los Fondos de Pensiones, y dado que éstos son la sumatoria de cuentas individuales de terceros, es importante que los afiliados estén informados del movimiento de sus cuentas, las inversiones realizadas con sus recursos, la rentabilidad obtenida de ellas y todo lo relacionado con el manejo de su cuenta, así como de la situación financiera de la AFP que se la gestiona, aplicando

---

para ello una normativa estándar.

En síntesis, las NIIF permiten la difusión de información económica y financiera de las firmas, en un lenguaje que favorece las transacciones internacionales y la toma de decisiones por parte de los inversores, al facilitar la comparación de rendimientos contra los reportados por la industria, la evaluación de riesgos y conocer las fortalezas de los entes analizados.

---

## **ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DEL RIESGO OPERATIVO.**

**OMAR DAMIÁN AYALA**

En el presente artículo se identifican rápidamente, una serie de aspectos relevantes para el control del riesgo que pueden comprometer las operaciones del negocio, desde la perspectiva de la tecnología de la información. La desregulación y globalización de los servicios financieros, junto con el crecimiento sofisticado de la tecnología financiera, están haciendo más complejas las actividades bancarias, y en consecuencia, sus perfiles de riesgo. Adicionalmente a los riesgos de crédito, tasa de interés y de mercado, el riesgo operativo puede ser sustantivo y las probabilidades e impacto de pérdidas parecen estarse incrementando.

Como resultado de lo anterior, una administración efectiva de este riesgo, es más importante cada día, particularmente para los operadores directos en la industria de Administradoras de Fondos de Pensiones y para los Institutos del Sistema de Pensiones Público, con riesgos operativos emergiendo en áreas críticas, derivados de la automatización de procesos que anteriormente eran manuales, errores de procesamiento y riesgos por fallas en los sistemas; proliferación de productos nuevos y altamente complejos, crecimiento de las transacciones bancarias electrónicas y aplicaciones de negocios relacionados.

El rango de las prácticas de negocio y áreas afectadas por los riesgos operativos deben ser ampliamente considerados al desarrollar una administración efectiva por parte de los

---

operadores. Debido a que no están confinados a líneas de negocios particulares, tipo de productos o unidades organizacionales y riesgos interrelacionados, el riesgo operativo debería ser administrado de forma integral y consistente.

Considerando lo planteado por el Comité de Basilea, se entiende por riesgo operativo a la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las competencias u honestidad de las personas o por la ocurrencia de eventos externos adversos; dichas fallas tienen su fuente, siguiendo el orden como han sido enunciados anteriormente, en los riesgos intrínsecos de los procesos internos, debido al diseño inapropiado de los procesos críticos, o como consecuencia de políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes, que puedan generar deficiencias en las operaciones y servicios o la interrupción de los mismos.

Otra fuente del riesgo son las personas, por razones de negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, relaciones interpersonales inapropiadas y ambiente laboral desfavorable, falla de especificaciones claras en los términos de contratación de personal, entre otros factores; también puede apreciarse pérdidas asociadas con la insuficiencia de personal o personal con destrezas inadecuadas, entrenamiento y capacitación inapropiadas y/o prácticas débiles de contratación.

La tecnología de información, puede repercutir en pérdidas financieras por el uso inadecuado de los sistemas de información, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios prestados por la institución, al atentar contra la eficiencia, efectividad, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento y confiabilidad de la información y requerimientos del negocio que deben alcanzarse bajo el marco de referencia COBIT, Objetivos de Control para la Información y las Tecnologías Relacionadas.<sup>1</sup>

Los operadores pueden considerar incluir en esta área, los riesgos derivados de fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas de Tecnología de la Información (TI), errores de integridad y compatibilidad en el desarrollo de dichos sistemas y problemas de calidad de información, implementación, inversión inadecuada en tecnología para alinear TI con los objetivos del negocio.

También, eventos ajenos al control de las empresas pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando procesos internos, personas y tecnología de información. Entre otros factores, se deberían considerar los riesgos que implican las contingencias legales, las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros y asociados a ellos.

Por otro lado, la administración efectiva de riesgos comienza con un claro entendimiento del apetito al riesgo de la Institución; esto impulsa todo el esfuerzo de administración del riesgo y en un contexto de TI tiene un impacto sobre las inversiones futuras en tecnología, particularmente sobre el grado en que los activos son protegidos y el nivel de garantía requerido como parte del sistema de aseguramiento de la calidad corporativa.

Para el caso que nos ocupa, la administración de riesgo comprende identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar el impacto del riesgo sobre los procesos de TI. Habiéndose definido el apetito al riesgo e identificada la exposición a él, se pueden establecer las estrategias para administrarlo y delimitar responsabilidades. Dependiendo del tipo de riesgo y su importancia para el negocio la dirección puede optar por:

- 
1. Evitar, donde sea factible, la implementación de ciertas actividades o procesos que incrementan el riesgo inherente a la actividad o proceso.
  2. Mitigar, definir e implementar controles para proteger la infraestructura de TI
  3. Transferir, compartir el riesgo con socios, o transferirlo a coberturas de seguro.
  4. Aceptar, reconocer formalmente la existencia del riesgo y monitorearlo.
  5. Eliminar, donde sea posible, la fuente del riesgo.

Dicho riesgo puede ser reducido mediante la implementación o mejora de los controles y procedimientos de seguridad (contramedidas). En el momento de implementar los controles, un operador puede considerar los costos y los beneficios de hacerlo. Si el costo de la implementación (gastos generales de control) excede los beneficios esperados, el operador puede elegir aceptar el riesgo en lugar de incurrir en costos adicionales para asegurar su sistema.

La dirección puede evitar un riesgo, ocupándose de su origen, no obstante, tendrá que incrementar los requerimientos de capital para corregir la baja calidad de los servicios prestados; dicho capital no sólo atenderá obligaciones convencionales, sino que también, contingentes al resarcir por los perjuicios eventuales que puedan ocasionar a terceros.

Para desarrollar un programa de administración del riesgo, la dirección debe, establecer el propósito del programa para su administración y asignar responsabilidades para su ejecución. El propósito del programa puede ser, reducir el número de

---

perjuicios relacionados con el programa mismo, o reducir el costo de los seguros. Al determinar su intención antes de iniciar el planeamiento para la administración del riesgo, se evalúan los resultados para pronosticar su efectividad.

El segundo paso es designar una persona o un equipo responsable de desarrollar e implementar el programa de administra el riesgo de la Institución. Mientras el equipo es primordialmente responsable del plan, un programa exitoso requiere de la integración de todos los niveles de la Institución. El personal de operaciones y los miembros de la dirección deben apoyar al comité de administración de riesgo para identificarlos y desarrollar estrategias adecuadas para el control de pérdidas y algún plan de intervención.

El plan de administración debe iniciar con la identificación y clasificación de los recursos de información o archivos que necesitan protección especial, ya que además de ser vulnerables a potenciales amenazas, son críticos para el negocio. El propósito de la clasificación puede ser además priorizar investigaciones adicionales e identificar la protección apropiada (clasificación simple, basada en el valor del activo), o permitir la aplicación de un modelo estándar de protección (clasificación en términos de criticidad y de sensibilidad), como ejemplo de activo se tipifican la información y los datos, hardware, software, servicios, documentos y personal.

Identificados los riesgos operativos materiales, la Institución decide asumirlos o utilizar procedimientos apropiados de control y/o mitigación, no obstante para los incontrolables, deberá decidir si los acepta, reduce el nivel de actividad del negocio expuesto a pérdidas o se retira de esta actividad completamente, posteriormente, las entidades deberán estimar el riesgo inherente en todas sus actividades, productos, áreas particulares o conjunto de actividades o portafolios, usando técnicas cualitativas basadas en análisis expertos, técnicas cuantitativas que estiman el potencial de pérdidas operativas con cierto nivel de confianza o una

---

combinación de ambos.

El monitoreo también es un proceso efectivo y esencial para una gestión adecuada; un monitoreo regular de las actividades ofrece la ventaja de detectar y corregir rápidamente, deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo. El monitoreo regular también fomenta la identificación temprana de cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos; el alcance de esta actividad incluye todos los aspectos de una sólida gestión del riesgo en un ciclo de vida consistente con su naturaleza, volumen, tamaño y complejidad relativa a las operaciones.

Después de identificar y medir el riesgo, la Institución deberá concentrarse en la calidad de la estructura de control interno. El control del riesgo operativo puede ser conducido como parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas o ambas. Todas las deficiencias o desviaciones deben ser informadas a la gerencia.

El siguiente paso es estudiar las amenazas y vulnerabilidad asociadas con el recurso de información y la probabilidad que ocurra. En este contexto, se tendría que entender por amenazas, cualesquiera circunstancias o eventos con el potencial de dañar un recurso de información, tales como destrucción, divulgación, modificación de datos y/o negación del servicio. Las clases comunes de amenazas son: errores, daño/ataque intencional, fraude, robo y falla del equipamiento/software.

Las amenazas ocurren por causa de las vulnerabilidades conocidas también como factores de riesgo, asociadas al uso de los recursos de información. Las vulnerabilidades son características de los recursos de información que pueden ser explotadas para causar daños; entre las vulnerabilidades podríamos tener, falta de conocimiento del usuario, falta de funcionalidad de la seguridad, contraseñas deficientes,

---

tecnología no probada y transmisión por comunicaciones no protegidas.

Los resultados de cualquiera de estas amenazas se denominan impacto, y puede tener como consecuencia una pérdida de distintos tipos. En los operadores, las amenazas desembocan por lo general, en una pérdida directa en el corto plazo o una pérdida final (indirecta) en el largo plazo, entre las cuales tenemos violación de la legislación, pérdida de reputación, peligro potencial para el personal o los clientes, violación a la confianza, reducción en la eficiencia/desempeño operativo y la interrupción en la continuidad del negocio.

Una vez establecidos los elementos del riesgo, éstos se combinan para formar una visión general del riesgo; un método común para combinar los elementos es calcular la vulnerabilidad del impacto "X" (probabilidad que ocurra en relación de un recurso particular de información) para cada amenaza, obteniendo así una medida del riesgo general. El riesgo proporcional al valor de la pérdida o daño y a la frecuencia estimada de ocurrencia.

Identificados los riesgos se evalúan los controles existentes, o se rediseñan nuevos para reducir las vulnerabilidades hasta un nivel aceptable. Estos controles se denominan contramedidas, las cuales pueden ser acciones, dispositivos, procedimientos o técnicas. La fortaleza de un control puede ser medida en términos de su fortaleza inherente o su diseño y de la efectividad estimada. Cuando se evalúa la fortaleza, los elementos del control que se deben considerar pueden ser: preventivos o de detección, manuales o programados y formales.

Una vez que han sido implementados los controles, existe siempre un remanente de riesgo, el cual se denomina residual y puede ser usado por la gerencia para identificar las áreas en que se requieren más controles para mitigar, aún más, los

---

riesgos. Es así como la gerencia puede establecer la meta de un nivel aceptable del riesgo (apetito del riesgo); los que excedan este nivel deben ser reducidos utilizando controles más estrictos; los que se encuentran por debajo de dicho nivel, se deben evaluar para determinar si se ésta aplicando un control excesivo y si se pueden realizar ahorros en costos, eliminando estos controles excesivos.

La aceptación final de los riesgos residuales toma en cuenta, la política organizacional, la identificación y medición del riesgo, la incertidumbre incorporada en el método de estudio, el costo y efectividad de su implementación; por lo anterior, la administración de riesgo necesita operar a distintos niveles, incluyendo, el nivel operativo, nivel de proyectos y nivel estratégico; en el operativo, la mayor preocupación radica en que los riesgos podrían comprometer la efectividad de los sistemas de TI y la infraestructura que los soporta, la posibilidad de pérdida o falta de disposición de los recursos claves (personal, instalaciones, comunicación, datos y sistemas).

A nivel de proyecto, la administración de riesgo necesita concentrarse en la capacidad de entender y manejar su complejidad y si ello no se hiciera efectivamente, el riesgo residual impediría que se cumplieren los objetivos del mismo; finalmente, en el nivel estratégico, el enfoque del riesgo se traslada a consideraciones tales como el grado en que están alineadas las capacidades de TI con las estrategias del negocio y la visualización de amenazas (así como oportunidades) ante el cambio tecnológico.

La identificación, evaluación y administración de los riesgos de TI en diversos niveles, es de interés para diferentes personas y grupos de la organización; sin embargo, éstos no deben operar completamente por separado, ya que los riesgos en un nivel o área, pueden impactar en otro, ejemplo, un mal funcionamiento del sistema, podría obstaculizar la capacidad de una organización para prestar servicios al cliente o tratar adecuadamente con los proveedores, teniendo implicaciones estratégicas que requieran la atención de la alta gerencia.

---

En resumen, el proceso de administración del riesgo operativo, particularmente, desde una perspectiva de TI, debería lograr un balance efectivo en costo, entre la aplicación de controles de seguridad como contramedidas y las amenazas significativas, al amparo lógicamente del retorno esperado sobre TI y sus procesos, definiendo una estructura de relaciones y procesos para dirigir y controlar la empresa, con el objeto de alcanzar los objetivos corporativos y añadir valor al servicio, enmarcado en el Gobierno de TI.

En ese sentido COBIT, satisface las múltiples necesidades de la Dirección, estableciendo un puente entre los riesgos operativos o del negocio, los controles necesarios y los aspectos técnicos, proveyendo buenas prácticas a través de un dominio apropiado y el marco referencial de los procesos, presentando actividades en una estructura manejable y lógica.<sup>2</sup> Todo con el fin de optimizar la inversión de la información y proporcionar un mecanismo de medición que permitirá juzgar cuándo las actividades van por el camino equivocado.

La Dirección debe asegurar que los sistemas de Control Interno o el marco referencial están funcionando bien y soportan adecuadamente los procesos del negocio y debe tener claridad sobre cómo cada actividad de control, satisface los requerimientos de información e impacta los recursos de TI.

---

## **ERM: TENDENCIA Y PRÁCTICA EMERGENTE**

**SERGIO TAMAYO**

*El riesgo en sí mismo no es malo. Lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido”.*

*Suzanne Labarge, Jefe de riesgos del Royal Bank of Canada. “Chief Risk Officers: Should Your Organization Have One?”.*

Hablar de Gestión de Riesgos en América Latina, es generalmente un tema difícil y complejo, porque se viven realidades muy diferentes, no sólo entre países sino que, en ocasiones, al interior mismo de un país, entre una institución y otra, etc. A pesar de ello, se puede observar una tendencia evidente en las organizaciones a migrar hacia una cultura y estructura proclive al control de los Riesgos Corporativos, generada por las necesidades impuestas por cambios dinámicos de contextos económicos globalizados.

Dentro de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, se están observando cambios cada vez más rápidos en el tema de los riesgos, su dinámica de evolución es inherente y cualquiera que se detenga, por algún tiempo, queda desactualizado del aprendizaje, aplicación y desarrollo; la mayoría de las instituciones están conscientes de ello, por lo

---

que, la nueva consigna es evolucionar o perder terreno.

En virtud de lo anterior, las administraciones están revisando las perspectivas de Gestión de Riesgos Corporativos de sus procesos, para dar el paso definitivo hacia una Gestión de éstos con la finalidad de alcanzar razonablemente los objetivos institucionales.

Como tal, el Marco conceptual relevante es conocido por sus siglas en inglés de ERM, - Enterprise Risk Management (Gestión de Riesgos Corporativos) - el cual fue explicitado en el documento *"Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, y sus Técnicas de Aplicación Septiembre 2004 (COSO ERM)"*; la ERM, es un Marco internacional que se hará práctica en El Salvador, porque provee principios integrados (holísticos), terminología común y una orientación práctica que da soporte a la implantación y desarrollo de un enfoque basado en la Gestión de Riesgos Corporativos, el cual puede servir de referente para consejos directivos, presidentes, gerentes, entidades supervisoras, académicos, entre otros, para comprender mejor la ERM, sus beneficios y limitaciones, así como para comunicarse eficazmente en relación a los riesgos; todo lo anterior, con el propósito de generar o preservar valor a sus grupos de interés (Stakeholders).

Considerando las nuevas realidades y las tendencias internacionales de supervisión basada en riesgos, la Superintendencia de Pensiones (SP) pretende con la nueva conceptualización de la ERM, concretar su visión institucional de "ser la primera institución supervisora que funcione con un sistema de administración y fiscalización basada en la gestión de riesgos". El nuevo enfoque de Supervisión Basada en Riesgos, aspira a que la fiscalización sea más proactiva, eficaz y controlen económicamente los riesgos potenciales que conllevan los procesos en el otorgamiento de prestaciones, afiliación, recaudación, inversión del fondo y otros procesos de supervisión de la SP.

---

Para cumplir con la visión institucional, la SP, sobre la base del nuevo esquema de supervisión está considerando la implantación de un modelo de ERM; previo a ello, debe acompañarse de un cambio de aptitudes internas, además, se deberá conformar una estructura organizativa ad-hoc, para desarrollar la gestión de Supervisión basada en Riesgos, la cual necesariamente deberá asociarse al organigrama de la SP; dicha estructura comienza generalmente con la definición de un responsable de riesgos denominado en algunas instituciones como CEO (Chief Executive Officer) y la conformación de un Comité de Riesgos.

Para llevar a cabo su cometido, la SP pretendería seguir las directrices de un documento internacional denominado: Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado-, y sus Técnicas de Aplicación, septiembre 2004, documento conocido como COSO II o COSO ERM, el cual en adelante se indicará como “Marco”, el cual fue emitido por el *“Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en septiembre de 2004. COSO ERM”*, fue emitido por representantes de la American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Management Accountants y The Institute of Internal Auditors.

El documento COSO ERM contó con la colaboración de la firma PricewaterhouseCoopers, aspirando a ser considerado como modelo conceptual común para la Gestión de Riesgos Corporativos, el cual ha proporcionado directrices para la evaluación y mejora en la identificación, evaluación y respuesta de los riesgos; derivado de ello, la SP lo utilizará como referente y elemento fundamental para la consecución de sus objetivos estratégicos de supervisión.

La autoridad y marco referente de COSO, fue validado por el documento de Control Interno – Marco Integrado –, relacionado con los lineamientos establecidos por la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, con la finalidad de estudiar los factores que permitieron la emisión fraudulenta de reportes

---

financieros; los escándalos financieros en los mercados mundiales como: ENRON, parmalat, VIVENDI, WORDCOM, Global Crossing, entre otras.

Las organizaciones citadas ante la pérdida de imagen y su accionar, dañaron severamente la confianza del público inversionista y empañaron la transparencia y confiabilidad de la información financiera reportada. A partir de esos eventos, las organizaciones hoy en día deben acreditar su información financiera a través del cumplimiento de la Ley Sarbanes-Oxley, con el propósito de demostrar a los inversores y Stakeholders su transparencia y buena conducta corporativa.

El Marco de COSO ERM, se ha expandido y profundizado en relación a los componentes del Control Interno – Marco Integrado –, ya expuesto en el informe COSO de 1992; la ERM es hoy en día más amplia y el Control Interno está inmerso en el nuevo Marco, el cual, según los organizadores, es un documento ampliado y elaborado para formar una conceptualización sólida y centrada en los riesgos.

El marco define la Administración de Riesgos Corporativos como: *“Un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionarlos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad”*.<sup>1</sup>

El Marco define cuatro objetivos, ocho componentes esenciales y relacionados entre sí, que se aplican a toda la organización o para cualquiera de sus unidades individuales, además sugiere un lenguaje común, y provee una dirección y guías claras para la identificación evaluación y respuesta a los riesgos. Así, el Marco de FRM está orientado a

<sup>1</sup> *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado –. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Septiembre 2004, pág. 6.*

---

en el contexto de cuatro categorías:

- **Estrategia:** Relacionados con las metas de alto nivel; asimismo, están alineados y dan apoyo a la misión de la organización;
- **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de las operaciones de la organización;
- **Información:** Relacionado a la confiabilidad y efectividad de la estructura de líneas de información; y,
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

El Marco considera actividades en todos los niveles de la organización: Nivel Empresarial, División o Subsidiaria, Unidades y Procesos de Negocio y Toda la Entidad. Según ERM, los cinco componentes de Los Nuevos Conceptos de Control Interno (Informe COSO), COOPERS & LYBRAND 1992, se elevan a ocho, en tanto que ya pasan a ser *“componentes de la Gestión de los Riesgos Corporativos”*; estos ocho componentes se interrelacionan y se derivan de la manera singular en que es dirigida cada organización.

La ERM, considera como primer componente el Ambiente Interno, y lo define como:

*“El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y*

---

*responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados." 2*

El Ambiente Interno es un componente que generalmente se sobredimensiona por la importancia que conlleva en la ERM; este componente establece el tono gerencial, directrices, cultura, disciplina, relación de los riesgos con el pensamiento estratégico (misión y visión), la integridad y valores éticos, prácticas de la organización para extender en el conjunto de directivos y empleados la conciencia de la necesidad de la ERM, para el logro razonable de los objetivos institucionales.

Principalmente, es considerado como la semilla para los demás componentes de la gestión de riesgos ya que provee de la filosofía pertinente sobre el riesgo, proporcionando a las organizaciones capacidades superiores para identificar, evaluar y responder a los riesgos. Uno de los elementos importantes en el presente componente lo constituye el Riesgo Aceptado (Risk Appetite), de acuerdo al Marco lo define como: *"Éste es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura y estilo operativo"*.

El riesgo aceptado hoy en día está siendo considerado por la SP, al fijarlo en su pensamiento estratégico organizacional, ya que el rendimiento de la estrategia esperado, deberá estar alineado con el riesgo aceptado en el mediano plazo. La SP deberá tener en cuenta que, diferentes estrategias la expondrán a niveles de riesgos diferentes, y su gestión le ayudará a seleccionar una línea de acción coherente con el riesgo aceptado.

De acuerdo al Marco, este componente abarca el modo o estilo de ejecutar la Gestión de Riesgos Corporativos en una organización y establece la base de cómo el personal de cualquier organización percibe y controla los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

---

El segundo componente la ERM lo define como Establecimiento de Objetivos.

*“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.”*<sup>3</sup>

Este componente establece que los objetivos deben fijarse antes que la institución pueda identificar potenciales eventos (riesgos u oportunidades) que afecten su concretización. La ERM, permite y asegura que la institución, al establecer un proceso sistémico para los objetivos estratégicos y los relacionados apoyan la misión y visión institucional y están alineados con ella.

Una vez establecidos los objetivos, el Marco instruye a identificar los eventos, por lo que, el siguiente componente se define como:

*“Identificación de eventos: La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos u oportunidades, en el contexto”*<sup>3</sup> *Ibid. Pág. 29* *ción.”*<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> *Ibid. Pág. 38.*

---

El Marco en este componente ayuda a identificar los eventos internos y externos potenciales, que si ocurren, impactan y afectan la consecución de los objetivos de la entidad; en su identificación, deben diferenciarse los eventos con impactos negativos (riesgos) y los eventos con impactos positivos (oportunidades), estos últimos son importantes porque ayudan a potenciar las estrategias de la dirección o los procesos para fijar los objetivos institucionales.

El Marco reconoce la importancia de identificar los eventos por medio de factores influyentes internos y externos, siendo los segundos de índole: económicos, medioambientales, políticos, sociales, y tecnológicos; en los factores internos considera: la infraestructura, personal, procesos y tecnología. El componente de Identificación de eventos es la base para los componentes de Evaluación y Respuesta a los Riesgos.

El siguiente componente Evaluación de Riesgos, el marco lo desarrolla como:

*“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual”* 5 Ibid. Pág. 47.

La Evaluación de Riesgos considera los eventos internos y externos del componente anterior, ya que al ocurrir o impactar pueden afectar la consecución de los objetivos institucionales, el Marco ayuda a evaluar el riesgo y cómo enfrentarse a él, mediante la determinación de los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto, combinando su análisis con un doble enfoque: riesgos inherentes y riesgos residuales.

---

inherentes y residuales; el Marco proporciona además, técnicas de evaluación siendo éstas técnicas: cualitativas, semi-cuantitativas y técnicas cuantitativas.

Por el estado y características de las instituciones hoy en día, la mayoría de ellas están utilizando las técnicas cualitativas, por lo que el enfoque, deberá contemplar un análisis riguroso para no cometer sesgos ante actuaciones subjetivas en los procesos de identificación y valoración de los riesgos tanto inherentes como residuales. Una vez valuados los riesgos desde su doble perspectiva de probabilidad e impacto y los riesgos inherentes y residuales, el Marco procede al siguiente componente.

*“Respuesta a los riesgos: Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.”<sup>6</sup>*

Para los riesgos significativos, cualquier organización debe considerar típicamente las posibles respuestas dentro de una gama de opciones, para ello el Marco presenta ejemplos de respuestas al riesgo en las siguientes categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, dichas respuestas deben ser evaluadas en función del riesgo residual alineado con la aceptación al riesgo, asimismo, al evaluar las opciones de respuestas las instituciones en su gestión, deben considerar el efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, reconociendo que una respuesta puede afectar cualquiera de dichas perspectivas; un aspecto importante a considerar en este componente, consiste en una evaluación crítica de

---

los costos versus los beneficios de las respuestas a los potenciales riesgos, desde un doble enfoque: los costos de diseñar e implantar una respuesta, así como los costos de conservar dicha respuesta al riesgo.

La respuesta a los riesgos constituye un paso previo para las Actividades de Control; el Marco lo define como:

*“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas– como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.”<sup>7</sup>*

Las políticas y procedimientos en las actividades de control apoyan las respuestas al riesgo y definen cómo pueden constituir una respuesta en sí mismas, por lo que, deben ser ejecutadas de forma apropiada y oportuna; las actividades de control (preventivos, detectivos o correctivos) deben estar presentes y documentados en todos los niveles y áreas operativas de cualquier institución, para lograr adecuada y razonablemente los objetivos.

Una vez gestionados los riesgos, el Marco establece que deben ser informados y comunicados, por lo que, a continuación se describe el penúltimo componente:

*<sup>7</sup> Ibid. Pág. 60*

*“Información y Comunicación: La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.*

---

*También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.”<sup>8</sup>*

El Marco en este componente da a conocer el estilo en que se obtiene y fluye la información, tanto interna como externa, en una organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte, dirigir la entidad y conseguir razonablemente sus objetivos; por lo que la información relevante debe ser establecida, retenida, filtrada y comunicada en oportunidad, profundidad y forma adecuada, todo con el propósito de apoyar la toma de decisiones en la ERM; el presente componente provee los siguientes aspectos: un lenguaje común de riesgo, la importancia y relevancia de la ERM en comunicar los objetivos institucionales, la tolerancia al riesgo, y sobre todo sirve de pauta a los roles y comportamientos de todos los integrantes en una organización en apoyo a la ERM. La información sea externa o interna, se recopila y se analiza con el propósito de establecer estrategias y objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuesta a ellos y, en general, llevar a cabo su gestión.

Como último componente el Marco lo describe como:

*“Supervisión: La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión,*

---

*tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración”<sup>9</sup>*

La ERM debe ser monitoreada, considerando la presencia y funcionamiento de todos los componentes en todos los tiempos, ya que la eficacia de los otros componentes se logra con actividades permanentes de supervisión continua y considerando a la vez las evaluaciones separadas (auditoría interna, auditoría externa y entes reguladores), para una eficaz ERM las actividades de supervisión deben ser permanentes, con el seguimiento de evaluaciones independientes, considerando alcances, frecuencias, responsables de evaluar, procesos de evolución, metodologías y documentación sobre la ERM.

Pensamiento final:

A medida que acelera el ritmo de cambio en los contextos de supervisión, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, gestionar riesgos y manejar la incertidumbre. La metodología de ERM proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo, y sobre la base de resultados observados ha demostrado ser un Marco sólido y dinámico para impulsar cambios. El Marco de ERM ofrece además, una serie razonable de beneficios en su implantación, beneficios que se obtienen de una manera holística, sistemática y metodológica, si se aplican completamente los ocho componentes, cuatro objetivos y empleados en toda la organización.

Para asegurar el éxito en la aplicación del tema de Gestión de Riesgos Corporativos y darle un verdadero sentido de compromiso y planeamiento, se necesita una estrategia de desarrollo de ERM en los procesos de supervisión, que maneje

---

o administre el cambio y controle el proceso que dicho concepto genera y una función de Supervisión que asegure su aplicación por parte de los regulados.



### **MISIÓN**

**Fiscalizar y controlar en forma independiente el funcionamiento transparente del Sistema de Pensiones, contribuyendo a su desarrollo.**

### **VISIÓN**

**Ser la primera Institución supervisora que funcione con un sistema de administración y fiscalización basada en la gestión de riegos.**