
*Toda obra grande, en arte como en ciencia,
es una gran pasión al servicio de una gran idea.*

Santiago Ramón y Cajal

GOBERNANZA, RIESGO Y CUMPLIMIENTO

G R C

Alberto A. Alonso



Buenos Aires - Argentina

Alberto A. Alonso es Ingeniero Químico por la Universidad Nacional de La Plata, posee una Certificación Internacional en Administración de Riesgos por ALARYS y posee, también, un curso de especialización en Estadística Descriptiva por el CONICET. En su vida profesional, ha sido declarado “Experto en temas de Ingeniería” por el Ministerio de Educación y Justicia de la Nación - Resolución D.N.A.U. N° 86 del año 1987. Actualmente es Profesor titular de Estadística en distintas cátedras del IUPFA y profesor en Cursos de Administración de Riesgos en diversas Universidades

Ver CV completo en: [http:// www.anticiparconsultoria.com](http://www.anticiparconsultoria.com)

Alonso, Alberto A.
Gobernanza riesgo y cumplimiento / Alberto A. Alonso. - 1a edición
para el alumno - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Anticipar, 2020.
Memoria USB, iBook

ISBN 978-987-46110-6-2

1. Prevención de Riesgos. I. Título.
CDD 332.04154

Fecha de catalogación: 26/08//2020



Ediciones anticipar: <http://www.anticiparconsultoria.com>

Esmeralda 582 – Piso 8º Of. 30 – (C1007ABD) – Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Primera edición: julio 2018.

© Alberto A. Alonso
Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio electrónico o físico, incluyendo fotocopiado, grabación, escaneado, o cualquier otro sistema de archivo y recuperación de información, sin el previo permiso por escrito del autor.

Queda hecho el depósito que prevé la ley 11.723

*Si te atreves a enseñar,
no dejes de aprender*

John Cotton Dana

Prefacio

Las organizaciones constantemente buscan modificarse e innovarse pero deben



saber, también, que para reinventarse deben cambiar no solo la forma de trabajar sino también su cultura organizacional, una cultura organizacional que es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa.

La cultura organizacional se expresa a través de las estrategias, estructuras y siste-

mas. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella.

En este contexto, antes de adoptar nuevas tecnologías, deben capacitar a sus equipos y estabilizar su gobierno corporativo, la gestión de riesgo y el cumplimiento normativo y esto debe convertirse en una cultura para todas las áreas de la compañía.

No tendría sentido fortificar y robustecer el **Gobierno Corporativo**, la **Gestión de Riesgos** y el **Cumplimiento Normativo** solo por cumplir con requisitos legales sino hay una cultura organizacional que alinee esos tres aspectos para tener equilibrio en la organización y dar valor al interior y exterior de la compañía, es decir que beneficie tanto a los equipos de trabajo como a los clientes o usuarios.

El modelo **Gobierno, Riesgo y Cumplimiento** no solo permite a la organización cumplir con sus objetivos sino también reducir la incertidumbre, optimizar los recursos y las capacidades de los equipos, así como alinear, ejecutar y examinar constantemente a la organización, facilitando a su vez la cooperación, coordinación y colaboración entre los diferentes equipos de la misma.

Con estas perspectivas, **GRC** cumple con el rumbo y orientación para estable-

cer qué quiere lograr una organización, con qué capacidades, cuál es el nivel de madurez requerido y en qué nivel de la organización lo quiere lograr, sea global, departamental o de procesos.

Para que haya alineación y resultados positivos, el **GRC** no debe ser una estructura aislada para lo cual se debe tener integridad en consolidar la información y una visión de 360° en la administración, gestión de riesgos, control interno y cumplimiento.

Pero todo esto no se logra sólo con buenas intenciones sino con un conocimiento amplio y detallado de los tres paradigmas que integran esta herramienta innovacional.

Por todo esto, el objetivo de este libro es precisamente brindar conocimientos profundos del **GRC**,



Alberto Adriano Alonso

La Plata, invierno de 2020

<http://www.anticiparconsultoria.com>

Agradecimiento. Les dedico esta obra todos aquellos que me quieren y confían en mi.

CONTENIDO

Exordio		1
Unidad 1	GOBERNANZA RIESGO Y CUMPLIMIENTO - GRC	7
	Concepto de Gobernanza, Riesgo y Cumplimiento - Surgimiento del GRC	7
	Modelos de GRC	10
	Cultura de GRC	12
	La triafa cultural del GRC	13
	Funciones básicas sobre la triada del GRC	14
	Algunas funciones particulares de GRC	15
	Integración de una política de GRC	16
Unidad 2	GOBERNANZA	18
	Gobernanza y Responsabilidad Social Empresarial	19
	Norma ISO 26000. Guía sobre responsabilidad social	21
	Algo de historia	22
	Gobernanza	24
	Gobierno Corporativo	25
	Marco de gobierno corporativo según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE	26
	Modelos de Gobierno Corporativo	36
	El buen Gobierno Corporativo	42
	Sistemas legales y regulatorios del buen Gobierno Corporativo	43
	Partes interesadas	45
		50

Unidad 3	EL RIESGO DESDE LA FUNCIÓN ESTANDARIZADORA	61
	Concepto primario de riesgo	63
	Buscando una definición abarcativa y moderna	65
	Incertidumbre	67
	Riesgo e incertidumbre	68
	Posibilidad y Probabilidad	69
	La graduación del riesgo	70
	Otros conceptos aliados al riesgo	72
	Accidente	72
	Pérdida	72
	Seguridad	73
	Ranking de los países más seguros del mundo	74
	<i>Peril</i>	76
	<i>Hazard</i>	78
	<i>Venture</i>	82
	Algunas clasificaciones del riesgo	84
	Riesgos puros y especulativos	84
	Riesgos fundamentales y particulares	85
	Riesgos comunes y no comunes	87
	Riesgo profesional y extra-profesional	87
	Riesgos patrimoniales y no-patrimoniales	88
	Riesgo progresivo y regresivo	89
	Clasificación del riesgo puro según su naturaleza	89
	Riesgos personales	89
	Riesgos patrimoniales	89

	Riesgos derivados de la responsabilidad	90
	Riesgos que surgen por fallas de terceros	90
	Anexo 3.1. Glosario de riesgos empresariales	91
Unidad 3.1	LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO o RISK MANAGEMENT	97
	El proceso de Administración de Riesgos según la norma ISO 31000:2018	98
Unidad 3.2	EL RIESGO ASUMIBLE o ACEPTABLE	109
	Perfil de riesgos, Apetito de riesgo, Tolerancia al riesgo y Capacidad de riesgo	110
	Perfil de riesgos	112
	Visualización de los Riesgos	114
	Construcción del perfil de riesgos	116
	Perfil de riesgo corporativo	117
	Apetito de riesgo	120
	Definiciones	128
	Apetito de Riesgo y Administración de Riesgo	130
	Apetito de Riesgo y Estrategia Empresarial	132
	Formas de expresar el apetito de riesgo	132
	Métodos para expresar el apetito de riesgo	132
	Buenas prácticas en la implementación del apetito de riesgo	150
	La utilidad en la definición del apetito de Riesgo	155
	Apetito de riesgo y equivalente de certeza	156
	Riesgo, Equivalente de certeza y Función utilidad	157
	El apetito de riesgo en función de la distribución probabilística de pérdidas	166

Tolerancia al riesgo	174
Tolerancia al riesgo y tolerancia al apetito de riesgo	176
Capacidad de riesgo	178
UNIDAD 4 CUMPLIMIENTO	185
Concepto de cumplimiento	186
Gestión de riesgo de incumplimiento	187
Entornos de la gestión de riesgos de incumplimiento	189
Funciones del área de Compliance en la organización	196
Funciones del área de cumplimiento como parte del sistema de gestión de riesgos	197
Crear una cultura de ética	199
Compliance – Norma ISO 19600	202
Cultura de compliance	208
Glosario de Compliance	210
Sustento legal del compliance en Argentina	215
Ley 27401	217
Decreto reglamentario de la Ley 27401	230
Fin	235

EXORDIO¹

A manera de introducción a la temática de este libro, *transcribimos* la presentación que Mark L. Frigo y Richard J. Anderson efectuaron en el congreso anual de IMA del año 2009 en Denver, Colorado, USA, en el que se refirieron a la GRC.

IMA® (Institute of Management Accountants) es la asociación mundial de contadores y profesionales financieros en los negocios, una de las asociaciones más grandes y respetadas, centradas exclusivamente en el avance de la profesión de Contadores Administrativos.



UN MARCO ESTRATÉGICO PARA LA GOBERNANZA, EL RIESGO Y EL CUMPLIMIENTO

Por Mark L. Frigo y Richard J. Anderson

Para abordar problemas estratégicos, algunas organizaciones han desarrollado iniciativas denominadas GRC, que analizan sus funciones de riesgo y control de manera integral y buscan mejorar su eficiencia y efectividad.

El entorno empresarial en los últimos años ha experimentado una serie de problemas, sorpresas y eventos negativos sin precedentes que han aumentado el enfoque en la adecuación de las actividades de gobierno, riesgo y control de las organizaciones. Algunos de estos eventos han causado que muchas organizaciones aumenten sus presupuestos y personal para sus funciones de cumpli-

¹ Fuente: <https://sfmagazine.com/wp-content/uploads/sfarchive/2009/02/STRATEGIC-MANAGEMENT-A-Strategic-Framework-for-Governance-Risk-and-Compliance.pdf>

miento. Al mismo tiempo, otros problemas estaban provocando aumentos en las funciones de auditoría interna y gestión de riesgos. En muchos casos, estas inversiones adicionales se han realizado a nivel táctico dentro de cada una de estas funciones de control y riesgo sin tener en cuenta lo que otras funciones relacionadas de control y riesgo estaban haciendo. El crecimiento en estas funciones específicas de riesgo y control ha generado preocupaciones en muchas organizaciones sobre los aumentos de costos totales para estas actividades y sobre las unidades de negocios de línea que están inundadas de actividades de gobierno. Estas preocupaciones han llevado a la creación de iniciativas que ahora se conocen como Gobierno integrado, Riesgo y Cumplimiento (GRC) que buscan mejorar tanto la eficiencia como la efectividad² de las funciones de riesgo y control de una organización. Muchas organizaciones están considerando algún tipo de iniciativa GRC, por lo que presentamos un modelo y enfoque que puede ser útil para las organizaciones que se ocupan de estos problemas.

El panorama de riesgo y control

Un impulsor principal de estas iniciativas fue la Ley Sarbanes-Oxley (SOX). Al responder a los requisitos de SOX, varias organizaciones formaron funciones de control para facilitar las acciones necesarias para cumplir con la Ley. A menudo, hubo un aumento correspondiente en los presupuestos de auditoría interna para permitir las pruebas que también se requerían. Esto ocurría al mismo tiempo que muchas organizaciones se expandían a nivel mundial y aumentaban sus presupuestos legales o de cumplimiento para cumplir con los requisitos de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA). Además, algunos también estaban implementando o ampliando funciones de gestión de riesgos a medida que esa disciplina evolucionaba. Debido a que estas inversiones o expansiones generalmente fueron impulsadas por problemas específicos, hubo una tendencia a tratarlas individualmente a nivel táctico. Algunas veces estas inversiones simplemente se “atornillaron” a las actividades existentes. Visto desde la perspectiva de las unidades de negocio de línea, el aumento de las actividades de estas funciones ampliadas de riesgo y control ha sido desafiante y ha generado una serie de preocupaciones. La duplicación innecesaria es una. Puede parecer que hay actividades duplicadas o solicitudes de información que no parecen estar coordinadas entre las funciones de riesgo y control. Las uni-

² **Eficiencia** es la «capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado». **Eficacia** es la «capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera».

dades de negocios también expresarán preocupaciones de que creen que están tratando con múltiples partes sobre los mismos temas. Desde el punto de vista de la organización, el crecimiento en sus funciones de riesgo y control ha aumentado a un ritmo insostenible. Si bien las organizaciones se toman muy en serio estas actividades, las presiones de gastos actuales las obligan a analizar detenidamente sus costos totales, incluidos los costos de riesgo y control. Además, el nivel de preocupación que plantean las unidades de negocio de línea de algunas organizaciones ha aumentado a los niveles ejecutivos. Finalmente, a medida que la dirección ejecutiva y los directores se centran en comprender y abordar los riesgos estratégicos de la organización, pueden sentir que las mayores actividades en sus funciones de riesgo y control han sido demasiado tácticas y no los están ayudando a abordar problemas estratégicos.

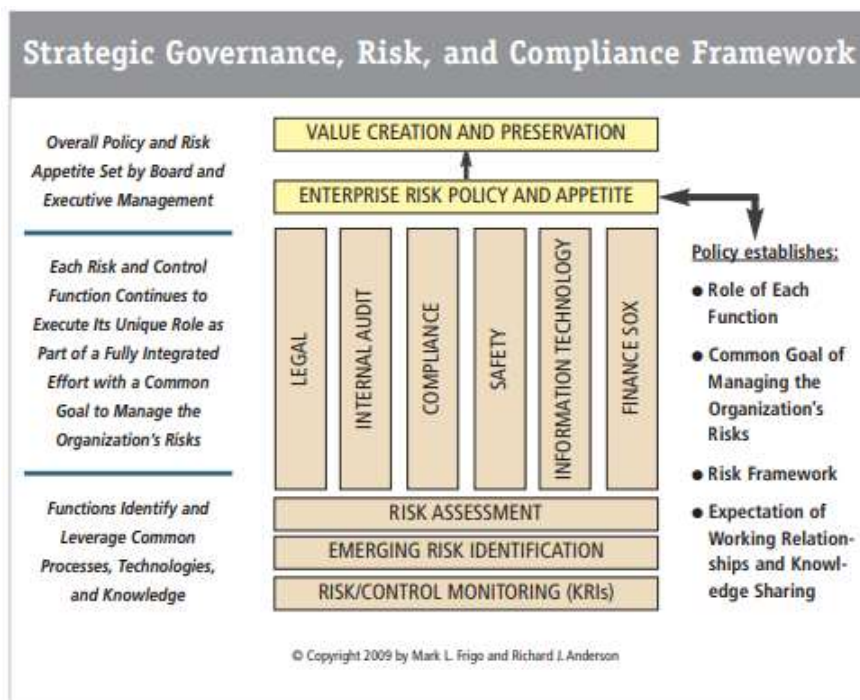
¿Qué es el GRC?

Para abordar problemas estratégicos, algunas organizaciones han desarrollado iniciativas denominadas GRC, que analizan sus funciones de riesgo y control de manera integral y buscan mejorar su eficiencia y efectividad. Estas empresas buscan mejorar la eficiencia mediante la identificación e integración de ciertos procesos y actividades que son comunes en todas las funciones de GRC, como las evaluaciones de riesgos, que generalmente realizan cada una de estas funciones. La efectividad también se mejora al compartir mejor el conocimiento, los datos y las tecnologías. Las organizaciones se esfuerzan por crear un entorno en el que las funciones de GRC reconozcan que, si bien cada una tiene un papel único, comparten ciertos objetivos comunes y deben trabajar mejor juntos para lograr esos objetivos comunes: por ejemplo, acordar los riesgos más importantes que enfrenta la organización o compilando una lista de consenso de los temas abiertos más críticos en todas las unidades de GRC. Como beneficio adicional, la iniciativa GRC también debería ayudar a aliviar la carga de las empresas en línea mediante una mejor coordinación y clarificación de roles. Por ejemplo, las unidades GRC pueden compartir sus horarios de planificación entre ellas para evitar visitas superpuestas o trabajar juntas para formar equipos combinados para facilitar una sola visita a una unidad. Para ayudar a las organizaciones a comprender mejor a GRC, ofrecemos un Marco estratégico de gobernanza, riesgo y cumplimiento, que desarrollamos al trabajar con profesionales de GRC y líderes de opinión. Este marco deja en claro que todas las funciones de GRC comparten objetivos comunes, que en última instancia son la creación y preservación del valor de las partes interesadas, un objetivo principal de la gestión de riesgos empresariales y la gestión estratégica de riesgos. (Para ob-

tener más información, consulte Mark L. Frigo, "Cuando la estrategia y el ERM se encuentran", Strategic Finance, enero de 2008, y Mark Beasley y Mark L. Frigo, "Gestión estratégica de riesgos: creación y protección de valor", Strategic Finance, mayo de 2007.) Las funciones también operan bajo un paraguas de gobernanza común, la política de gestión de riesgos de la organización establecida por la junta directiva. El marco reconoce el rol único de cada función y demuestra que GRC no es un intento de fusionar estas funciones en una sola. La eficacia y la eficiencia se mejoran al aprovechar las actividades y procesos comunes "por debajo de la línea" en todas estas funciones.

El Marco

El Marco Estratégico de GRC comienza con el establecimiento y la articulación de la "Política y Apetito de Riesgo Empresarial" de la organización. Esta es una política a nivel de la junta que establece las políticas de riesgo estratégicas y el apetito de riesgo relacionado de la organización.



La política establece los objetivos generales comunes de creación y protección de valor, así como las expectativas para las relaciones de trabajo entre las fun-

ciones de GRC. Estas expectativas comunes pueden incluir elementos como:

- ❖ Un enfoque general en los riesgos estratégicos para el valor del accionista,
- ❖ Mantener una perspectiva de toda la empresa,
- ❖ Compartir información y conocimiento,
- ❖ Desarrollo e inversión comunes en tecnología y herramientas, y
- ❖ Una empresa -marco y lenguaje de riesgo amplio.

La política también debe articular y aclarar el papel de cada función de GRC. El desarrollo de esta sección de la política es una oportunidad para aclarar y luego comunicar los roles y actividades principales de cada función. Esto puede ser muy útil para desarrollar una mejor comprensión de estos roles y su relación entre ellos a través de las unidades de negocios de línea de la organización.

Errores

Es muy importante aclarar al comienzo de cualquier iniciativa de GRC cuáles son y cuáles no son los objetivos de la iniciativa. Como se señaló, el Marco Estratégico de GRC reconoce el papel único de cada función de riesgo y control. Es un ejercicio de apalancamiento y claridad, no un ejercicio de reorganización corporativa. Ese objetivo debe ser claro desde el principio porque si la iniciativa GRC se percibe como una reestructuración organizacional, las batallas territoriales probablemente la matarán. Además, si bien es necesario aclarar los diversos roles de las funciones de GRC, la iniciativa no pretende ser una puerta

La "Política y Apetito de Riesgo Empresarial" es una política a nivel de junta que establece las políticas estratégicas de riesgo y el apetito de riesgo relacionado de la organización.

abierta para repensar por completo los roles centrales tradicionales de estas funciones. Finalmente, no todas las organizaciones han experimentado la dinámica que ha dado lugar al GRC. Algunos ahora están pensando en implementar actividades

como una función de gestión de riesgos. El Marco estratégico de GRC puede ser una herramienta útil en esta situación.

Puede servir como modelo cuando se crean o expanden funciones de riesgo y control para que la integración de procesos comunes pueda integrarse en el diseño desde el principio, evitando la necesidad de volver a diseñarlos más adelante.

CONTINUA

*¿Qué locura o qué desatino
me lleva a contar las
ajenas faltas, teniendo
tanto que decir de las mías?*

Miguel de Cervantes (El Quijote)

UNIDAD 1

GOBERNANZA RIESGO Y CUMPLIMIENTO³ (GRC)



CONCEPTO DE GOBERNANZA, RIESGO Y CUMPLIMIENTO

(*GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE*) – GRC

Este concepto es actualmente lo suficientemente importante como para influir fuertemente en la formulación de la estrategia empresarial y la articulación de todo tipo de decisiones de negocios. El objetivo de la alineación de los tres elementos de GRC es mejorar el desempeño corporativo facilitando la toma de decisiones. De forma muy resumida, los conceptos de tales términos son:

³ Fuente de la imagen: <https://www.linkedin.com/pulse/madurez-de-los-modelos-governance-risk-compliance-grc-pedro-hern%C3%A1ndez/>

El término Governance se relaciona con el contexto de la alta dirección por la delegación de la autoridad y control y la supervisión entre el comité ejecutivo, los directores y los accionistas sobre el tratamiento de los riesgos de negocios. Gobernabilidad es asegurar que las actividades que se realizan en la organización, como puede ser la gestión de operaciones, estén definidas según los objetivos empresariales que haya establecido la organización.

El término Risk se relaciona con la capacidad de identificar, evaluar y administrar los riesgos empresariales. La función de una buena administración de riesgos es garantizar que los riesgos u oportunidades que se producen en correspondencia con las actividades de la organización, se establezcan y aborden de modo que secunde a los objetivos.

El término Compliance se relaciona con la adhesión o acatamiento de las acciones de negocios a las reglas que permiten cumplir con las leyes y regulaciones externas, los compromisos voluntarios, las políticas internas y, en general, la observancia de la ética empresarial. En este contexto, todas las actividades ejecutadas por la organización deben actuar respetando y cumpliendo con la legislación pertinente.

Cada uno de sus componentes del GRC se solapa con el resto a través de la articulación de la estrategia de negocios en acciones y procesos concretados por todos los niveles de la organización desde el directivo hasta el operacional. Las palancas de G, R y C favorecen la colaboración, entendiendo por palanca la influencia que se emplea para lograr algún fin.

Una buena política de Cumplimiento, es aquella que entiende las tres palancas del GRC, alineando los procesos de gobierno corporativo, la administración de riesgos y el cumplimiento, a través de políticas y controles que permitan mejorar la colaboración entre departamentos.

Cuando se habla de estos términos en forma conjunta, se está haciendo referencia a una estrategia para llevar a cabo de manera armónica la administración del gobierno general de una entidad, la administración de los riesgos empresariales y el cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias.

Gestionar una organización, es una gran responsabilidad ya que se deben cumplir objetivos teniendo en cuenta ciertas incertidumbres de carácter interno y externo, además de tener que garantizar que la actividad se desarrolle bajo un cumplimiento legal.

A la hora de desarrollar GRC, la mayoría de organizaciones recurren a enfoques orientativos ya desarrollados como COBIT, COSO o ITIL.

COBIT es un marco de gestión de TI desarrollado por ISACA para ayudar a las empresas a desarrollar, organizar e implementar estrategias en torno a la gestión de la información y la gobernanza. ISACA es el acrónimo de Information Systems Audit and Control Association, una asociación internacional que apoya y patrocina el desarrollo de metodologías y certificaciones para la realización de actividades de auditoría y control en sistemas de información.

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control.

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en el año 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas.

Éste amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

El término ITIL corresponde a un acrónimo, concretamente a Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información, por su significado en inglés *Information Technology Infrastructure Library*. ITIL corresponde a una metodología de gestión que propone una serie de prácticas estandarizadas que nos ayudan a mejorar la prestación de un servicio, reorganizando la manera que tiene la empresa de trabajar y en particular, la del departamento de TI.

Este nuevo concepto integrador nos permite, por ejemplo, explotar proactivamente la información del *big data*⁴ para combinarla con el conocimiento de

⁴ Cuando hablamos de Big Data nos referimos a conjuntos de datos o combinaciones de conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento

nuestras políticas para investigar, por ejemplo, alarmas por riesgos. Una función de Compliance fragmentada imposibilita operar en negocios integrales. En este ambiente global, parece una opción tentadora orientar la función de Compliance a generar políticas más restrictivas en algunos países muy regulados, y políticas más permisivas en otros países con menos imposiciones. Sin embargo, este enfoque nos lleva a problemas de comunicación y nos imposibilita para desplegar programas de cumplimiento globales.

SURGIMIENTO DEL GRC

En la década de los años 80, del siglo XX, tuvieron gran difusión ciertas metodologías que propugnaban el incremento de la productividad empresarial en forma conjunta con la competitividad, la cuota de mercado y el beneficio. De esta manera se pretendía mejorar los productos y servicios pero en especial los procesos.

La mejora de los procesos es la actividad que consiste en analizar las formas en que se llevan a cabo los procesos dentro de una organización o administración. A tal fin se analizan, revisan y se realizan adecuaciones para minimizar los errores y la ejecución de la mejora continua.

La teoría se postulaba como la mejor base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de una mejora incesante en el tiempo. Dentro de ese marco se pregonaba que cuando hay crecimiento y desarrollo continuo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluían las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros y clientes. Dado que uno de los fines era la mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones, esto dio lugar al nacimiento de los sistemas de gestión de calidad y sistemas de evaluación ambiental.

Sin embargo, a principios del siglo XXI se produjeron una serie de escándalos financieros, con gran repercusión mediática mundial, que cuestionaron cómo se estaban gestionando las empresas así como la calidad de las informaciones que transmitían a la sociedad. Entre algunos de ellos debemos recordar los casos Enron, World Com, Parmalat,... etc.

(velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, tales como bases de datos relacionales y estadísticas convencionales o paquetes de visualización, dentro del tiempo necesario para que sean útiles. Fuente: <https://www.powerdata.es/big-data>

A partir de allí ganaron reconocimiento aquellos modelos de gestión empresarial que ponían énfasis en el control interno. Más adelante se comprobó que el mero control en el seno de la organización tampoco era suficiente para garantizar un desarrollo saludable de los negocios, incrementándose notablemente los seguidores de aquellos modelos que abogan por una gestión coordinada de los aspectos de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento. El concepto de gobernanza o gobierno corporativo -corporate governance- está relacionado con el establecimiento de estructuras para determinar y alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a su relación no sólo con sus órganos y accionistas, sino, además, con respecto a otras partes interesadas. Los principios de gobernanza de una organización dieron lugar a procesos y políticas que cuidan de su relación con estos colectivos, incluidos los grupos de interés o *stakeholders*. A partir de allí, la empresa deja de preocuparse únicamente de sí misma para centrarse también en los demás y buscar un equilibrio razonable en este entramado de intereses, bajo la premisa general de que aquello positivo para las comunidades donde opera le terminará reportando beneficios.

La gestión del riesgo consiste a grandes rasgos en identificar y analizar los supuestos riesgos que afectan a la organización, para determinar así el modo de gestionarlos dentro de parámetros aceptables. Esta cuestión de la aceptabilidad del riesgo dio lugar *a posteriori* al nacimiento del concepto de “apetito de riesgo”. Existen muchos tipos de riesgos que tienen naturaleza legal. La función de cumplimiento supone velar en cuanto a las obligaciones que afectan a la organización, lo que incluye tanto las normas de aplicación imperativa como las que se asumen voluntariamente (por auto-imposición, por ejemplo). Aunque gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento son conceptos distintos, guardan relación, dado que los tres contribuyen a un mejoramiento de la organización con la sociedad, hasta tal punto que su gestión aislada ya no resulta del todo eficiente.

IMPLEMENTACIÓN DEL GRC

Para la implementación del GRC se deben tener en consideración las siguientes fases:

- 1) **Diagnóstico:** Para saber cuál es el nivel de madurez o sofisticación actual.
- 2) **Planeamiento y alcance:** Para establecer el nivel de madurez que se desea.
- 3) **Desarrollo e implementación:** Diseñar el modelo GRC adecuado para

la organización en función de lo deseado.

- 4) **Herramientas:** Uso de herramientas tecnológicas como, por ejemplo, software GRC.

CONTINUA ...

La política no puede restringirse a ordenar los intereses nacionales, sino que está obligada a proyectar una gobernanza global para atender equitativamente los intereses colectivos.

Leonardo Boff⁵

UNIDAD 2

GOBERNANZA⁶

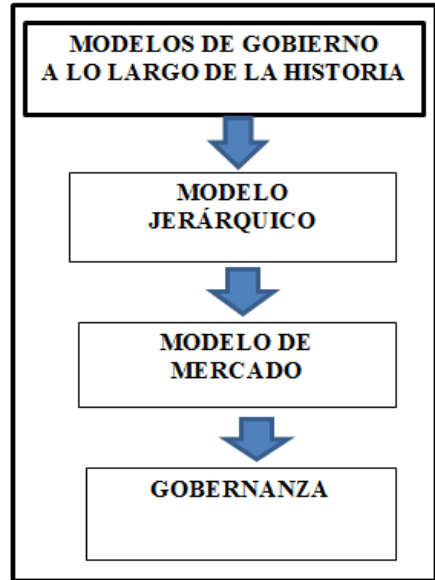


La gobernanza como ha señalado Moyntz⁷ se utiliza ahora con frecuencia para

⁵ Leonardo Boff (Concordia, Brasil, 1938) es teólogo, filósofo y escritor. Fraile franciscano, estudió teología en el instituto de su orden en Petrópolis y en varias universidades, doctorándose en Munich (1972) bajo dirección de K. Rahner. Profesor de teología en el Instituto de Teología Franciscano de Petrópolis, dirigió la *Revista eclesíastica brasileira*. Es considerado uno de los mayores renovadores de la teología de la liberación latinoamericana. Fuente: <https://www.elviejotopo.com/autor/leonardo-boff/>

⁶ Fuente de la imagen: <https://issuu.com/lacaymca/docs/ymcagov>

indicar una nueva manera de gobernar que es diferente del modelo de control jerárquico, del modelo de mercado, y que se presenta como un proceder más cooperativo en el que los actores estatales y los no estatales participan en redes mixtas público-privadas. La gobernanza se caracteriza por adoptar una perspectiva más cooperativa y consensual que la que se había dado en los modelos tradicionales de gobernar. La gobernanza está ganando terreno en los últimos años y se está imponiendo a otros sistemas de gobierno como la jerarquía o el mercado, que habían sido ampliamente utilizados anteriormente, aunque ello no significa una superación de los anteriores modos de gobierno, sino una modulación y un reequilibrio. Esta evolución ha sucedido, como resumen Pierre y Peters⁸, por tres razones principales.



1. En primer lugar, por la necesidad de introducir a los actores privados y las organizaciones representativas de intereses en la prestación de servicios, lo que ha permitido que los gobiernos hayan podido mantener sus niveles de prestación a pesar de los recortes presupuestarios que ha habido.
2. En segundo lugar, por fomentar la participación, especialmente si tenemos en cuenta que la gobernanza implica la inclusión de actores privados y sociales en la gestión del sector público.
3. En tercer lugar, por existir una relación de la prestación de servicios públicos con la legitimidad que se había visto ampliamente criticada por diferentes sectores durante la crisis de los años ochenta y noventa.

La gobernanza implica así, pues, una forma nueva y diferente de gobernar caracterizada por la interacción entre una pluralidad de actores, las relaciones ho-

⁷ Moyntz, R. (2001). «El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna», Reforma y Democracia. Revista del CLAD, n° 21.

⁸ J. Pierre y B.G. Peters, Governance, the State and Public Policy, Basingstoke, Palgrave, 2000; B.G. Peters y J. Pierre, Governing Complex Societies, Basingstoke, Palgrave

rizontales, la búsqueda del equilibrio entre el poder público y la sociedad civil y la participación en el gobierno de la sociedad en general, y no de un único actor, sea éste político, económico, social o cultural. De aquí que el interés por usar el concepto de gobernanza radique en su capacidad de englobar todas las instituciones y relaciones implicadas en los procesos de gobierno.

GOBERNANZA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social Empresarial, muy conocida por su acrónimo RSE debe ser vista desde un punto de vista estratégico, valorando las partes interesadas como clave para garantizar el éxito de la implementación de la RSE. Las empresas cada vez más están uniendo esfuerzos para operar de manera eficaz y responsable por medio de la GOBERNANZA, ya que es una acción fundamental en todos los negocios porque constituye el marco de todas sus decisiones y acciones en torno a los impactos positivos o negativos de la empresa.

Las organizaciones están sometidas a requisitos cada vez más rigurosos por sus partes interesadas, influyendo en la ventaja competitiva, la reputación, la imagen, la capacidad de atraer y retener a colaboradores, mantener la motivación y el compromiso, la percepción de inversionistas y las relaciones de la empresa con otros.



La gobernanza de la organización se convierte en una materia transversal en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial⁹⁹, porque permite tomar deci-

⁹⁹ Fuente de la imagen: <https://www.isotools.org/2015/02/17/norma-iso-26000-una-guia-para-integrar-la-responsabilidad-social-en-todo-tipo-de-organizaciones/>

siones y realizar acciones en el resto de las materias fundamentales, promoviendo al mismo tiempo un comportamiento ético, la rendición de cuentas, el respeto a la legalidad, la transparencia, etc.

Trabajar con detalle la gobernanza, tiene la ventaja de aumentar la capacidad de las organizaciones puesto que permite supervisar y poner en práctica los principios de la RSE, convirtiendo a sus directivos en líderes y motivadores para integrarla a través de la cultura de la organización.

Los procesos y estructuras para la toma de decisiones de una organización deberían permitirnos revisar y evaluar los procesos de gobernanza de la organización, adaptándolos en función del resultado de revisiones a través de auditorías financieras, reuniones periódicas, auditorías internas y evaluaciones de cumplimiento legal y comunicando los cambios a la organización.

La organización debería establecer estructuras de gobernanza claras, transparentes e independientes para garantizar que ninguna de las partes interesadas pueda interferir con la justa gestión de los procesos ya que esta también desempeña un rol importante en las relaciones como la formación de diálogos sociales y la responsabilidad con las que mantiene o busca una relación.

La gobernanza también se fomenta mediante la libertad, autoridad y motivación para sugerir nuevos enfoques e ideas y el involucramiento de las partes interesadas es trascendental al momento de distinguirse unas iniciativas de responsabilidad social de otras.

NORMA ISO 26000 – GUÍA SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSE) es un término muy general que hace referencia al comportamiento responsable de las empresas en materia de respeto a los derechos humanos y el medio ambiente.

La norma ISO 26000 surge en el año 2004 con el objetivo de unificar criterios y dar coherencia al marco teórico de la RSE.

Las múltiples formas de entender y usar este amplio concepto han provocado muchas confusiones sobre el alcance del mismo y, especialmente, si los principios y preceptos de la RSE han de ser adoptados de forma obligatoria o seguidos de manera voluntaria.

La ISO 26000 se ha desarrollado como una guía práctica para diseñar e implantar programas de responsabilidad social en las empresas, compañía y organizaciones en general, con un enfoque en grupos de interés y un sistema de aplicación pensado para ser implementado de una forma gradual. Esto la diferencia de otras normas ISO, como la ISO 9001 de gestión de calidad o la ISO 14001

sobre medio ambiente, que están conceptualizadas para una aplicación completa en un único proceso de implantación.

Según los principios de la norma ISO 26000, las organizaciones deben rendir cuentas de sus actividades y decisiones a la sociedad en general, y para ello han de tratar de prevenir posibles daños y repararlos en la medida de lo posible si ya se han producido. Con el fin de determinar cuáles son estos ámbitos de responsabilidad, se establecen una serie de directrices sobre 7 temas fundamentales:

1. Gobernanza de la organización.
2. Prácticas justas de operaciones.
3. Medio ambiente.
4. Derechos humanos.
5. Prácticas laborales.
6. Temas de consumidores
7. Involucramiento de la comunidad y desarrollo social.

Esquema de la norma ISO 26000

La Norma ISO 26000 se divide en 7 capítulos, 2 anexos y una bibliografía, que pueden sintetizarse de la siguiente forma:

Capítulo 1. Define el objeto y campo de aplicación de esta norma internacional e identifica ciertas limitaciones y exclusiones.

Capítulo 2. Explica una serie de términos clave de vital importancia para comprender qué es la responsabilidad social y cómo usar esta norma.

Capítulo 3. Donde se describen los factores más importantes de influencia y desarrollo de la RSE.

Capítulo 4. Se introducen y explican los principios de la responsabilidad social.

Capítulo 5. Aborda dos prácticas de RSE: el reconocimiento por parte de una organización y la identificación y el involucramiento de las partes interesadas.

Capítulo 6. Explica las materias fundamentales relacionadas con la RSE y

sus asuntos asociados.

Capítulo 7. Proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización.

CONTINUA ...

*Mientras el tigre no puede dejar de ser tigre,
no puede destigrarse,
el hombre vive en riesgo permanente
de deshumanizarse.*

José Ortega y Gasset

UNIDAD 3

EL RIESGO DESDE LA VISIÓN ESTANDARIZADORA¹⁰



Comprender acabadamente el concepto de riesgo implica necesariamente comprender ese complejo sistema compuesto por un conjunto de elementos que interaccionan entre sí y que se encuentran estrechamente vinculados.

Ellos son el riesgo, el accidente, la pérdida y la seguridad. Un sistema integrado que se conjuga en la Administración de Riesgos y que forma parte de muchas especialidades del conocimiento como son, principalmente, la economía, la so-



¹⁰ Fuente de la imagen: <http://pre310002009-gestion-riesgo-ciudad-mexico/>

ciología, las tecnologías, la ciencia actuarial y del seguro, la medicina, etc. Como sabemos, el riesgo está presente en todas las actividades del hombre, en el hombre mismo, en la sociedad de la que forma parte y en las cosas que circundan al hombre y que en ocasiones son parte de la sociedad. Así, entre muchos, tenemos los:

- **Riesgos personales**, que son aquellos que afectan directamente a las personas, como son las enfermedades, las invalideces, los accidentes o la muerte;
- **Riesgos sociales**, caracterizados por las amenazas derivadas de los cambios sociales como ser los cambios en los hábitos de consumo, los cambios en los hábitos de vida, los cambios en la sexualidad de las personas, el desempleo, la recesión, etc.;
- **Riesgos naturales**, definidos como aquellos procesos, situaciones o sucesos en el medio natural, que pueden generar un daño económico o social para alguna comunidad en la medida que afecten al hombre o sus intereses.
- **Otros riesgos relacionados con las cosas**, como podrían ser el riesgo en el transporte de mercancías por cualquier medio, el riesgo de incendio o explosión, el riesgo en las actividades productivas, el riesgo financiero o el de mercado, el riesgo delictivo, etc.

Podemos concluir entonces, coincidiendo con David Helfgott¹¹ en el film *Claroscuro*¹², diciendo



¹¹ Fuente de la imagen: <http://elblogdejuguete.blogspot.com/2011/07/genialidad-y-locura.html>

¹² *Shine* (*Claroscuro*, en Hispanoamérica; *El resplandor de un genio*, en España) es una película de 1996, que cuenta la verdadera historia del pianista David Helfgott, quien sufrió un quebranto psicótico a causa de los malos tratos que le infligió su padre, y pasó algunos años en centros especiales. Basada en la vida de David Helfgott, un niño prodigio, *Shine* examina su tortuosa vida, desde su infancia dominada por su estricto padre, hasta llegar a sus crisis nerviosas cuando es adulto. Cuando es aceptado en una prestigiosa escuela de música en Londres, la Royal College of Music, David se siente capaz de huir de su padre y arriesgarlo todo por su única pasión, la música. Pero el rechazo de su padre y las presiones de su trabajo acaban sumiéndolo en una enfermedad mental. Solo el amor de una mujer que lo comprende de verdad puede salvarlo y devolverlo a la sociedad para que esta disfrute con su música. La película critica las injusticias familiares y profesionales. Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Shine_\(pel%C3%ADcula\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Shine_(pel%C3%ADcula))

que:

“la vida es un riesgo perpetuo”

Llama entonces la atención que el riesgo, como tal, que ha convivido con el hombre y sus bienes desde que el hombre es hombre y puso sus pies sobre esta tierra, no haya sido objeto de estudio por parte de la ciencia, y sí lo fueron los riesgos en forma particular o específica tales como, por ejemplo, los riesgos personales que se estudiaban en escuelas superiores o universidades, con el nombre de medicina, a partir del siglo IX o los riesgos financieros que se estudiaban en las carreras de economía que tuvieron su origen en Grecia debido a las permanentes discusiones relacionadas con temas económicos, en las cuales se trataba de comprender el valor económico derivado de la utilidad de un bien o los riesgos de responsabilidad, en parte estudiados y tratados en el derecho desde el código de Hammurabi (1750 a.C.) hasta nuestros días. Y podríamos seguir.

Y esto fue así, pues en su momento no se sabía que esos riesgos estaban cubiertos o se debían interpretar bajo un paraguas básico llamado riesgo como algo genérico

CONCEPTO PRIMARIO DE RIESGO¹³



En el sentido más tradicional, por *riesgo* se entendía la exposición a la adversidad. Esta definición se ha insertado tan fuertemente en el inconsciente de los estudiosos que es muy común seguir viéndola en la literatura sobre Administración de Riesgos.

Sabido es, que cada campo del conocimiento tiene su propio vocabulario es-

¹³ Fuente de la imagen: <http://www.taringa.net/posts/offtopic/17050974/Personas-atraididas-por-situaciones-de-riesgo.html>

pecializado, donde términos que a menudo tienen significados muy simples en el uso cotidiano asumen diferentes y complicadas connotaciones cuando se aplican a un campo específico. Uno de esos términos es, precisamente, riesgo. Por ejemplo si uno le pregunta a un médico cuál es su riesgo, seguramente dirá que es no poder curar o recuperar a su paciente. Si la misma pregunta se la hacemos a un abogado, este nos dirá que su riesgo consiste en no lograr que un juez acepte su ponencia y por ende perder un juicio. Y si se lo preguntamos a un agente de bolsa no dirá que su riesgo es que por un conflicto o hecho externo no haber podido cumplir con la orden de su cliente de comprar una cantidad dada de acciones de una determinada empresa y que esas acciones hayan aumentado en su cotización bursátil (Pues si hubiesen bajado no se habría materializado el riesgo. Y así cada persona, cada profesional, cada organización y cada sociedad, tiene una visión propia del riesgo que aunque se exprese en diferentes términos, en el fondo es siempre la misma, aunque no sea advertida de esa forma por las personas, los profesionales, las organizaciones y las sociedades.

Para tratar de aunar esos conceptos algo vagos e inconsistentes del riesgo, economistas, estadísticos, tomadores de decisiones, actuarios, abogados, contadores, administradores de riesgos, ajustadores, liquidadores y profesionales del seguro han discutido el concepto de riesgo desde hace algunas décadas, en un esfuerzo por establecer una definición que sea útil para el análisis en cada campo de la investigación. Sin embargo, hace apenas unos años que han podido ponerse de acuerdo en una definición única, que pueda usarse adecuadamente en todos los terrenos.

Como hemos expresado anteriormente, la definición de *riesgo* difería de una disciplina a otra, y estaba centrada en el hecho dañoso.

Es más, en muchos trabajos de la literatura especializada se advierte que, en ciertas ocasiones, se confunde el concepto de *riesgo* con el de *incertidumbre* y también con el de siniestro.

Sin embargo, aunque pareciese que estuviésemos en presencia de un conjunto divergente de definiciones y/u opiniones, si nos centralizamos en lo verdaderamente importante de cada una de ellas, vemos que ciertos conceptos se reiteran. Ellos son:

1. En la mayoría de las definiciones de *riesgo* está implícita la noción de un resultado indeterminado o incierto. Cuando se dice que existe riesgo, siempre debe haber por lo menos dos posibles resultados y uno de esos resultados debe ser indeseable.

2. En la mayoría de las definiciones de *riesgo* éste está relacionado con una situación potencial.
3. La medida del riesgo está relacionada con su probabilidad de ocurrencia.

BUSCANDO UNA DEFINICIÓN ABARCATIVA y MODERNA

Ante tal dispersión intelectual, desde las organizaciones estandarizadoras a partir de fines del siglo XX, se comenzó a trabajar en el logro de una definición del riesgo que sea lo suficientemente abarcativa pero, también, lo suficientemente específica.

¿Y por qué se necesitaba encontrar una nueva definición de *riesgo*? Sin duda no era un capricho, sino que esto obedecía a la necesidad de adecuarse a la realidad fáctica de los tiempos.

La Administración de Riesgos nació hace más de medio siglo (aproximadamente 7 décadas), para manejar los riesgos puros. Antiguamente, la barrera que existía entre los riesgos puros y los especulativos era tan amplia que ya por el año 1933, en los EE.UU., se sancionó la ley Glass-Steagal que impedía que los accionistas mayoritarios de instituciones financieras y de corretaje lo sean a la vez de compañías de seguros y viceversa.

Sin embargo, con los cambios de la economía y con la aparición de nuevas herramientas para el tratamiento de los riesgos, esta brecha se fue estrechando hasta tal punto que, en el año 1999, la ley Glass-Steagal debió ser derogada.

Hoy, prácticamente no existen diferencias infranqueables entre los servicios de seguros y los financieros, y la Administración de Riesgos, a partir de la figura del *CRO*¹⁴, ha comenzado a utilizar ambos y, quizá, algunos más. De ahí que la vieja definición de *riesgo*, centrada en el hecho dañoso deba enderezarse hacia un nuevo concepto, basado en la desviación de las metas prefijadas, que incluye tanto las materiales, como las especulativas y, también, las intangibles y las inmateriales. Recordemos que el riesgo era definido como una situación en la cual había una exposición a la adversidad. Sin embargo, esta no era la forma correcta de efectuar una definición y, menos aún, dando sim-



¹⁴ N. del A. *CRO*: Chief Risk Officer (Director de Riesgos).

plemente ejemplos, más allá del valor didáctico que estos tienen.
En el afán por lograr una definición abarcativa, moderna y precisa, la norma ISO 31000 lo define así.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre sobre nuestros objetivos.

CONTINUA ...

*Grandes hechos suelen ser forjados
con grandes riesgos*
William Hazlitt¹⁵

UNIDAD 3.1

LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO o RISK MANAGEMENT¹⁶



Nos hemos ocupado hasta ahora, en esta unidad, a explicar qué es el riesgo, y lo hicimos porque no es un concepto sencillo de entender para quienes no están

¹⁵ William Hazlitt (1778, Maidstone, Reino Unido – 1830, Soho, Londres, Reino Unido), fue un escritor inglés célebre por sus ensayos humanísticos y por sus críticas literarias. Se le ha considerado como el crítico literario inglés más importante tras Samuel Johnson. Fuente: Wikipedia

¹⁶ Fuente de la imagen:

<http://www.consultoraplus.com.ar/articulos/info-plus/feb2016/administracin-de-riesgos-el-contador-como-asesor-estrategico/103>

habitados a convivir con él.

Trataremos a continuación de explicar que es lo que se conoce como Risk Management, término que es traducido al castellano como Administración de Riesgos. La administración de riesgos es un proceso que nos permite la gestión de los riesgos, y que va desde su identificación hasta su tratamiento.

El Risk Management, es un proceso que se encuentra normalizado o estandarizado. La primera norma que se implementó a fines del siglo XX fue la Australiana Neozelandesa 4360 mientras que la última fue la ISO 31000:2018. Más allá de algunas pequeñas particularidades, el proceso para la administración de riesgos es siempre el mismo y lo veremos a continuación.

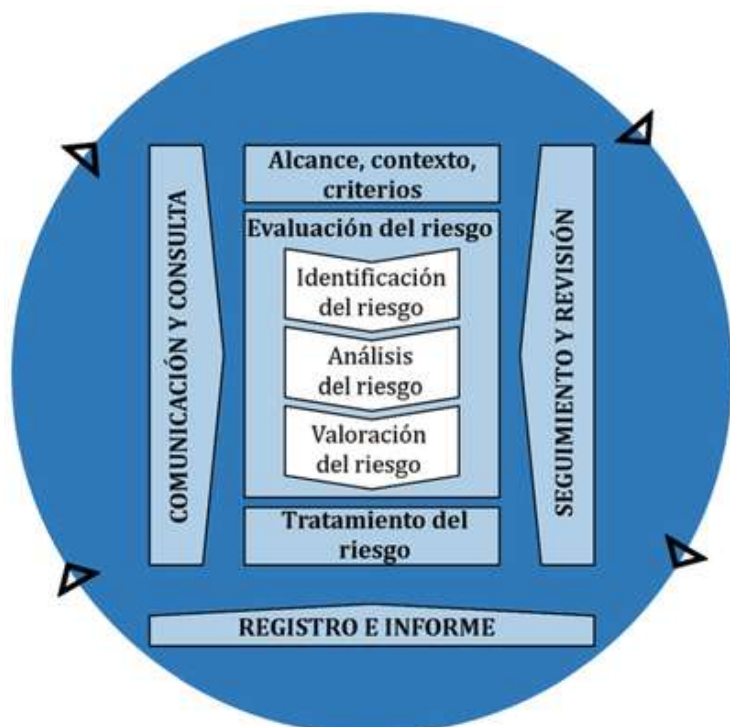
EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS SEGÚN LA NORMA ISO 31000:2018¹⁷

Proceso

Generalidades

El proceso de la gestión del riesgo implica la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas a las actividades de comunicación y consulta, establecimiento del contexto y evaluación, tratamiento, seguimiento, revisión, registro e informe del riesgo. Este proceso se ilustra en la Figura siguiente.

¹⁷Extractado de: <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/convocatorias-amyperu/archivos-pdf-sci/1387-capacitacion-sistema-gestion-de-riesgos-iso-31000-aeno>



El proceso de la gestión del riesgo debería ser una parte integral de la gestión y de la toma de decisiones y se debería integrar en la estructura, las operaciones y los procesos de la organización. Puede aplicarse a nivel estratégico, operacional, de programa o de proyecto.

Puede haber muchas aplicaciones del proceso de la gestión del riesgo dentro de la organización, adaptadas para lograr objetivos, y apropiadas a los contextos externo e interno en los cuales se aplican.

A lo largo del proceso de la gestión del riesgo se debería considerar la naturaleza dinámica y variable del comportamiento humano y de la cultura.

Aunque el proceso de la gestión del riesgo se presenta frecuentemente como secuencial, en la práctica es iterativo.

Comunicación y consulta

El propósito de la comunicación y consulta es asistir a las partes interesadas Pertinentes a comprender el riesgo, las bases con las que se toman decisiones y las razones por las que son necesarias acciones específicas. La comunicación busca promover la toma de conciencia y la comprensión del riesgo, mientras que la consulta implica obtener retroalimentación e información para apoyar la

toma de decisiones. Una coordinación cercana entre ambas debería facilitar un intercambio de información basado en hechos, oportuno, pertinente, exacto y comprensible, teniendo en cuenta la confidencialidad e integridad de la información, así como el derecho a la privacidad de las personas.

La comunicación y consulta con las partes interesadas apropiadas, externas e internas, se debería realizar en todas y cada una de las etapas del proceso de la gestión del riesgo.

La comunicación y consulta pretende:

- reunir diferentes áreas de experiencia para cada etapa del proceso de la gestión del riesgo;
- asegurar que se consideren de manera apropiada los diferentes puntos de vista cuando se definen los criterios del riesgo y cuando se valoran los riesgos;
- proporcionar suficiente información para facilitar la supervisión del riesgo y la toma de decisiones;
- construir un sentido de inclusión y propiedad entre las personas afectadas por el riesgo.

Alcance, contexto y criterios

Generalidades

El propósito del establecimiento del alcance, contexto y criterios es adaptar el proceso de la gestión del riesgo, para permitir una evaluación del riesgo eficaz y un tratamiento apropiado del riesgo. El alcance, el contexto y los criterios implican definir el alcance del proceso, y comprender los contextos externo e interno.

Definición del alcance

La organización debería definir el alcance de sus actividades de gestión del riesgo.

Como el proceso de la gestión del riesgo puede aplicarse a niveles distintos (por ejemplo: estratégico, operacional, de programa, de proyecto u otras actividades), es importante tener claro el alcance considerado, los objetivos pertinentes a considerar y su alineamiento con los objetivos de la organización.

En la planificación del enfoque se incluyen las siguientes consideraciones:

- los objetivos y las decisiones que se necesitan tomar;

- los resultados esperados de las etapas a ejecutar en el proceso;
- el tiempo, la ubicación, las inclusiones y las exclusiones específicas;
- las herramientas y las técnicas apropiadas de evaluación del riesgo;
- los recursos requeridos, responsabilidades y registros a conservar;
- las relaciones con otros proyectos, procesos y actividades.

Contextos externo e interno

Los contextos externo e interno son el entorno en el cual la organización busca definir y lograr sus objetivos.

El contexto del proceso de la gestión del riesgo se debería establecer a partir de la comprensión de los entornos externo e interno en los cuales opera la organización y debería reflejar el entorno específico de la actividad en la cual se va a aplicar el proceso de la gestión del riesgo.

La comprensión del contexto es importante porque:

- la gestión del riesgo tiene lugar en el contexto de los objetivos y las actividades de la organización;
- los factores organizacionales pueden ser una fuente de riesgo;
- el propósito y alcance del proceso de la gestión del riesgo puede estar interrelacionado con los objetivos de la organización como un todo;

La organización debería establecer los contextos externo e interno del proceso de la gestión del riesgo considerando los factores mencionados en 5.4.1.

Definición de los criterios del riesgo

La organización debería precisar la cantidad y el tipo de riesgo que puede o no puede tomar, con relación a los objetivos. También debería definir los criterios para valorar la importancia del riesgo y para apoyar los procesos de toma de decisiones. Los criterios del riesgo se deberían alinear con el marco de referencia de la gestión del riesgo y adaptar al propósito y al alcance específicos de la actividad considerada. Los criterios del riesgo deberían reflejar los valores, objetivos y recursos de la organización y ser coherentes con las políticas y declaraciones acerca de la gestión del riesgo. Los criterios se deberían definir teniendo en consideración las obligaciones de la organización y los puntos de vista de sus partes interesadas.

Aunque los criterios del riesgo se deberían establecer al principio del proceso de la evaluación del riesgo, éstos son dinámicos, y deberían revisarse conti-

nuamente y si fuese necesario, modificarse.

Para establecer los criterios del riesgo, se debería considerar lo siguiente:

- la naturaleza y los tipos de las incertidumbres que pueden afectar a los resultados y objetivos (tanto tangibles como intangibles);
- cómo se van a definir y medir las consecuencias (tanto positivas como negativas) y la probabilidad;
- los factores relacionados con el tiempo;
- la coherencia en el uso de las mediciones;
- cómo se va a determinar el nivel de riesgo;
- cómo se tendrán en cuenta las combinaciones y las secuencias de múltiples riesgos;
- la capacidad de la organización.

Evaluación del riesgo

Generalidades

La evaluación del riesgo es el proceso global de identificación del riesgo, análisis del riesgo y valoración del riesgo.

La evaluación del riesgo se debería llevar a cabo de manera sistemática, iterativa y colaborativa, basándose en el conocimiento y los puntos de vista de las partes

CONTINUA...

Asumir riesgos puede ser peligroso.

O algo luminoso.

Helio Pedregal¹⁸

UNIDAD 3.2

EL RIESGO ASUMIBLE o ACEPTABLE¹⁹

¹⁸ Fuente: . <https://akifrases.com/frase/125230>

¹⁹ Fuente de la imagen: <https://www.snapdeal.com/product/acceptable-risk/634350291234>

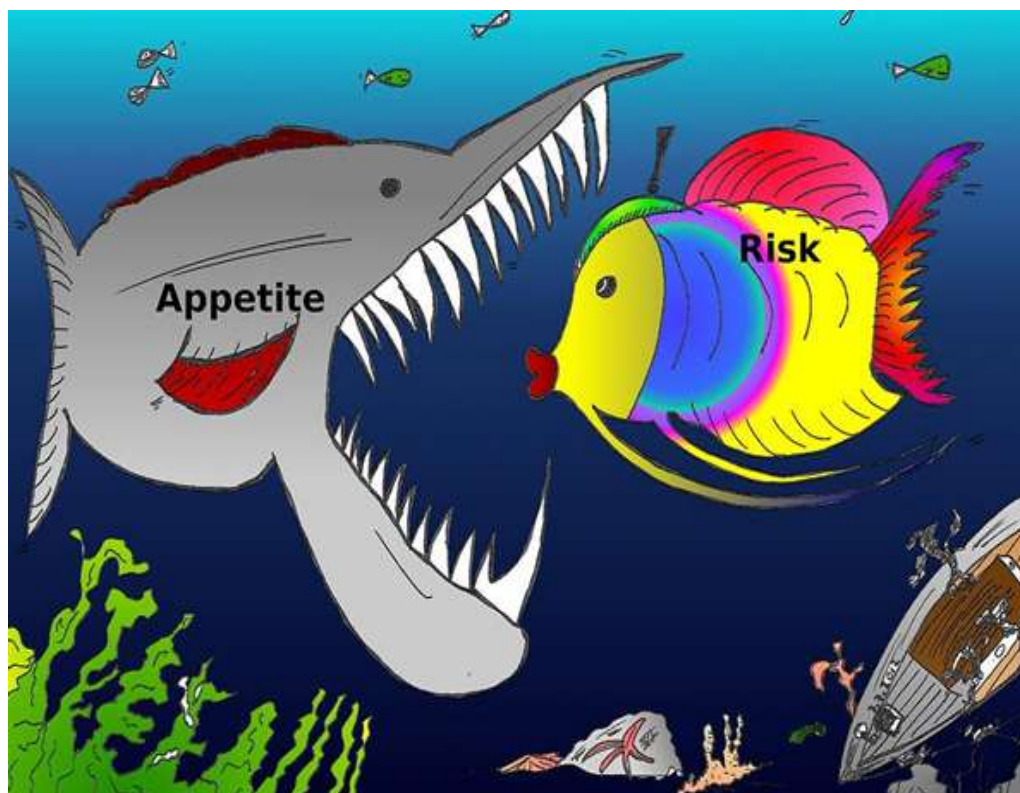


En varias partes del libro, en especial en la referida al cumplimiento, se dice que:

“Como un caso particular o específico, la gestión del riesgo de incumplimiento se refiere a la práctica de identificar riesgos potenciales, analizarlos y tomar medidas preventivas para reducir tanto su frecuencia como su severidad. Es importante tener en cuenta que ninguna empresa puede lograr el cumplimiento perfecto de todas las cargas regulatorias en todo momento. El objetivo es reducir el riesgo operacional de incumplimiento a niveles aceptables tanto para su junta como para sus reguladores, lo cual se condice con la definición de Gestión de Riesgos de COSO cuando se refiere al apetito de riesgo”.

Dada la importancia del riesgo asumible veremos todo lo referido a él.

PERFIL DE RIESGOS, APETITO DE RIESGO, TOLERANCIA AL RIESGO Y CAPACIDAD DE RIESGO



Uno de los temas que más preocupa a las organizaciones es poder determinar cuánto riesgo pueden asumir. Obviamente que no hay una fórmula para ello pues la asunción del riesgo ha de depender mucho de si la empresa es adversa al riesgo o de si le gusta asumir mucho riesgo, es decir si es propensa al riesgo.

Por esos, trataremos en esta unidad de echar un poco de luz en este terreno algo farragoso relacionado con la cantidad de riesgo que las empresas desean o pueden asumir en su azarosa tarea de alcanzar con éxito sus objetivos.

Los riesgos empresariales no son nuevos. Han existido siempre que el hombre ha iniciado y/o continuado una actividad manufacturera, comercial o financiera. Sin embargo, el grado de incertidumbre actual, amerita la necesidad de aumentar el conocimiento acerca de los mismos, de la forma en que pueden medirse, de los efectos que pueden causar, de la gravedad o severidad de sus consecuencias, de la mayor o menor influencia de cada uno de ellos, del riesgo como generador de beneficios, del control que debe efectuarse sobre tales riesgos y de las consecuencias que pueden tener sobre el medioambiente interno,

externo y los grupos de interés.

Este gran abanico de incertidumbres, con el cual hemos venido conviviendo desde el inicio de este libro, nos sumergirá en las aguas agitadas del apetito de riesgo, en concordancia con otros conceptos asociados como la tolerancia al riesgo, el perfil de riesgos y la capacidad de riesgo.

Una de las cosas más bellas que nos toca vivir en estos años es la de participar del cambio. Convivir con el cambio interpretando el cambio.

Pero, como es sabido, esta no es tarea fácil. En toda ciencia los conceptos directrices que la gobiernan necesitan años de comprobación y de soportar las pruebas de stress a que los somete la sociedad.

Se decía, no hace mucho tiempo atrás, que los conceptos tenían que decantar. Hoy convivimos con conceptos que no lo han hecho, que no se han solidificado. Parafraseando a Bauman²⁰, hasta nos animaríamos a decir que convivimos con “conceptos líquidos” y que como tales fluirán hasta encontrar algún día un lugar donde reposar y crecer y, porque no, cambiar de estado. Pasando al estado sólido nuevamente.

La incertidumbre, agravada, de este estado de fluidez, quedará evidenciada con algunas nociones sobre un mismo tema conceptualizadas con grandes desavenencias por diferentes organismos todos ellos de elevada reputación. Hasta nos encontraremos con definiciones sesgadas que se apartan de los conceptos estructurales de “significado”, que rigen nuestra lengua desde hace muchísimos siglos.

Y de la misma manera que hoy se habla mucho del concepto de alineación²¹ dentro de una organización, quienes tenemos la responsabilidad de expresarnos sobre temas científicos, no podemos dejar de estar alineados con nuestro idioma y con nuestra lengua. Porque el significado no puede estar disociado de la realidad ni de los usos y costumbres. Wittgenstein²² define el significado de

20 BAUMAN, Zygmunt. (2008). Modernidad líquida. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

21 N.d.A: Se entiende por “alineación” aquellas acciones que permiten que la totalidad del personal de una empresa se comporte como un conjunto monodireccional que marcha en pos del logro de los objetivos estratégicos de la organización. La alineación requiere de un componente ineludible e infaltable: La comunicación interna. Por ejemplo, para que una organización tenga un comportamiento alineado, ciertas áreas como planeamiento estratégico, gestión del conocimiento, investigación y desarrollo, gestión de stakeholders, gestión de riesgos, gestión de valores, etc., deben tener objetivos particulares que estén encauzados al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

22 Ludwig Josef Johann Wittgenstein (1889 - 1951) fue un filósofo, ingeniero y lingüista austriaco. Extractado de:

toda cosa como proveniente del uso, de su función, lo cual es una manera de decir que el significado proviene de la utilidad de algo, en el sentido o como cualidad de útil.

Pero no debemos creer que esto sea tan grave. Sólo son señales que nos indican que el fruto está madurando. Unos lo verán verde, otros amarillento y otros rosado. Lo importante es contribuir al fin último de la administración formal de los riesgos: sostenerse en una nomenclatura común y a eso tendemos porque en eso creemos.

PERFIL DE RIESGOS

Semántica

No existe hasta el presente un concepto fuertemente aceptado acerca de lo que se entiende por la expresión “perfil de riesgos”. En la mayor parte de la literatura técnica se habla del perfil de riesgos pero muy poca de ella explica el significado preciso de la mencionada expresión.

Según el diccionario de la RAE, una de las acepciones del término “perfil” es:

“Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo”.

Es decir que si el perfil estuviese relacionado con el riesgo, tal perfil estaría dado por las características del riesgo.

Definición

La única norma o estándar que ha descrito el concepto de perfil de riesgos ha sido la ISO 31.000. En el punto 3.1, define al perfil de riesgos como:

“la descripción de cualquier conjunto de riesgos” y, mediante una Nota, aclara que “el conjunto de riesgos puede incluir los riesgos que afectan a toda la organización, a una parte de la misma, o a los referidos de otra manera”

Definiciones sugeridas por otras organizaciones

Veamos algunas definiciones de perfil de riesgos, bajadas de la Internet. Por ejemplo, en un artículo sobre el perfil de riesgos del sistema bancario venezolano, elaborado por el Banco Central de Venezuela en el año 2007, se dice:

“...El propósito de este documento es identificar las áreas de vulnerabilidad o el perfil de riesgos del sistema bancario venezolano, mediante la aplicación de

la herramienta stress testing”²³.

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), en un trabajo del año 1997 sobre terminología esencial de Gestión de Riesgos, lo define así:

“El perfil del riesgo incluirá la identificación de aquellos aspectos de los peligros que resultan pertinentes a efectos de la asignación de prioridades y del establecimiento de la política de evaluación de riesgos, así como los aspectos del riesgo que revisten importancia para la elección de las normas de inocuidad y opciones en materia de gestión.”²⁴.

The Helicopter Emergency Medical Services (HEMS), en un extenso trabajo publicado en abril de 2009 titulado “Helicopter Emergency Medical Services – Industry Risk Profile”²⁵, prologado por Keving W. Knight, Chairman de ISO, expresa que:

“El perfil de riesgo nos brinda un panorama del riesgo estratégico y de las cuestiones clave de riesgo que enfrenta una empresa dentro de la industria²⁶ y en un momento dado en el tiempo”.

Surgiría, de la lectura de este informe, que el perfil de riesgos estaría asimilado a una especie de fotografía de los peligros claves que enfrenta una empresa.

En un “Taller sobre la Elaboración de un Perfil Integrado de Riesgos de Programa”²⁷, en el ámbito de la Programación Estratégica y la Gobernabilidad, dictado por la Eldis Community, un Instituto para el Estudio del Desarrollo de la Universidad de Sussex, en el Reino Unido, se decía que:

CONTINUA....

*El hombre se autorrealiza en la misma medida
en que se compromete al cumplimiento
del sentido de su vida*

Viktor Frankl²⁸

²³ <http://www.cemla.org/red/papers/xii-VENEZUELA02.pdf>

²⁴ <http://www.fao.org/docrep/w4982s/w4982s06.htm#TopOfPage>

²⁵ http://flightsafety.org/files/HEMS_Industry_Risk_Profile.pdf

²⁶ Industria: conjunto de empresas que producen productos o prestan servicios homogéneos.

²⁷ <http://community.eldis.org/.59cf89b6>

²⁸ Viktor Emil Frankl, conocido como Viktor Frankl, fue un neurólogo, psiquiatra y filósofo

UNIDAD 4

CUMPLIMIENTO²⁹***EL VIEJO APRETÓN DE MANOS:***

“Era como un compromiso de aceptar algo que se convenía entre dos personas”

En el diccionario de la Real Academia Española, por cumplir se entiende **“hacer aquello que debe o a lo que está obligado”**, es decir que cumplir es realizar la función o la labor que a alguien le corresponde.

Por otra parte, el mismo diccionario define el cumplimiento como **“la acción y efecto de cumplir o cumplirse”**.

Por lo que sabemos, el cumplimiento siempre ha sido uno de los principios sociales y familiares a l que el hombre se vio obligado.

El cumplimiento desde un punto de vista taxonómico está relacionado tanto con la persona como con la cosa y cuando nos referimos a la cosa, podríamos decir que nos estamos refiriendo a la persona jurídica. Por persona jurídica nos referimos al individuo o entidad que, sin tener existencia individual física, está sujeta a derechos y obligaciones.

austríaco, fundador de la logoterapia y análisis existencial. Sobrevivió desde 1942 hasta 1945 en varios campos de concentración nazis, incluidos Auschwitz y Dachau. Wikipedia

²⁹ Fuente de la imagen: <https://manuelgross.blogspot.com/2018/05/gestion-de-compromisos-y-promesas-los-6.html>

Desde un punto de vista jurídico, se denomina persona jurídica o persona moral a una figura jurídica que permite la existencia de un individuo dotado de derechos y obligaciones, pero que no es un simple ciudadano, sino una institución, organización o empresa que persigue un fin social con o sin fines de lucro.

El hecho que las empresas habitualmente convivían con el fraude fue el desencadenante de numerosas leyes que florecieron en el mundo con el fin de corregir estas desviaciones. Y esto era tan así que hasta el año 2004 el código fiscal alemán permitía descontar del pago de ganancias las *coimas* pagadas en países del tercer mundo, que eran asumidas como un costo del negocio”.

El caso Enron, que estremeció al ámbito económico mundial, quizás haya sido el impulsor de legislaciones sobre cumplimiento en el mundo.

Aunque la posición ya existía en las empresas multinacionales o en las argentinas que cotizan en bolsa en Estados Unidos, la preocupación por la ética en términos preventivos antes que reactivos (es decir, antes de que sucedan los delitos y no después) es relativamente reciente. Uno de los hitos en este sentido fue el caso Enron en 2001, un enorme fraude corporativo que trajo como consecuencia la ley Sarbanes-Oxley en Estados Unidos y a partir de la cual se endurecieron los castigos por destruir, alterar o fabricar registros contables y se establecieron controles para que las firmas de auditoría permanezcan independientes de sus clientes.

- Con la última reforma del Código Penal Español (Ley 5/2010, del año 2010) se dio un gran impulso al concepto de *compliance* ya que introdujo en el ordenamiento la responsabilidad penal de las personas jurídicas, responsabilidad penal a la que hay que sumar las cuantiosas sanciones a las que la empresa puede verse obligada a abonar. La gran novedad de esta reforma consistió esencialmente en reconocer por primera vez en nuestro Derecho la responsabilidad penal de las personas jurídicas. En julio de 2015 entró en vigor la Ley Orgánica 1/2015, la cual profundiza un poco más en todas aquellas cuestiones que integran esta responsabilidad penal y, en concreto, los elementos que deben concurrir para que la empresa pueda quedar exonerada de responsabilidad, reconociéndose esta vez de forma expresa una eximente
- En Brasil, la Ley 12846 sancionada en el año 2013, fija la responsabilidad objetiva administrativa y civil de las personas jurídicas por la comisión de actos contra la administración pública, nacional o extranjera

- La ley colombiana 1474 del año 2011 y sus decretos reglamentarios dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.
- En el Reino Unido, la United Kingdom Bribery Act., del año 2010, es la ley Anti Soborno.
- En Chile la ley núm. 20.393 del año 2009 establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho.
- La ley Estadounidense de prácticas de corrupción en el extranjero (Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) del año 1997, es una ley federal que prohíbe a los ciudadanos y entidades estadounidenses sobornar a funcionarios de gobiernos extranjeros para beneficiar sus intereses comerciales.
- En la Argentina, la Ley 27401 del año 2017, establece el régimen de responsabilidad penal aplicable a las personas jurídicas privadas, ya sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, por los delitos de cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional, previstos por los artículos 258 y 258 bis del Código Penal; negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas, previstas por el artículo 265 del Código Penal; concusión, prevista por el artículo 268 del Código Penal; enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados, previsto por los artículos 268 (1) y (2) del Código Penal y balances e informes falsos agravados, previsto por el artículo 300 bis del Código Penal.

Y así podríamos continuar...

CONCEPTO DE CUMPLIMIENTO³⁰



Compliance o cumplimiento normativo, es la necesidad de una empresa de establecer procedi-

[comunicacion/compliance-y-buen-gobierno](http://www.anticipar.gov.ar/comunicacion/compliance-y-buen-gobierno)

mientos adecuados para garantizar que tanto directivos, empleados y demás agentes relacionados con ella cumplan con la normativa vigente en ese momento. Para ello es necesario identificar y clasificar los riesgos legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos de prevención, gestión, control y reacción. Cuando hablamos de marco normativo no solamente nos referimos a leyes sino también a políticas internas, los compromisos con clientes, proveedores o terceros, y especialmente los códigos éticos que la empresa se haya comprometido a respetar, pues existen multitud de casos en los que una actuación puede ser legal pero no ética.

Para que el cumplimiento normativo se encuentre bien gestionado se deben tener en cuenta cinco conceptos:

1. Identificación de los posibles riesgos a los que se enfrenta la empresa.
2. Prevención y Control. Habiéndose identificado los riesgos, se deben diseñar e implementar procedimientos de control que protejan a la empresa.
3. Supervisión de la efectividad de los controles implementados, informando a la dirección de la exposición de la empresa a los riesgos, y realizando las auditorías periódicas que sean necesarias.
4. Administración. Cuando aun así surge algún problema de cumplimiento, debe trabajarse para su solución.
5. Asesoramiento y formación continua. Los directivos y trabajadores deben recibir toda la información necesaria para llevar a cabo su trabajo de acuerdo con la normativa vigente.

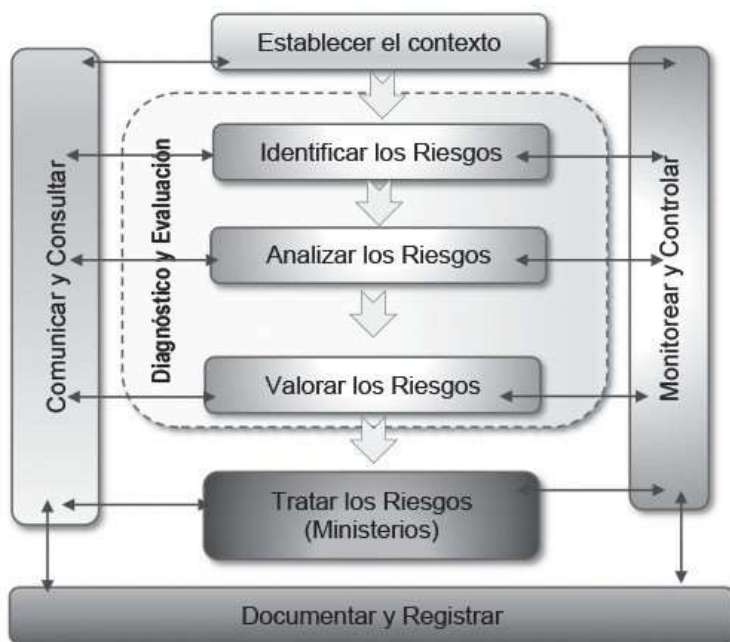
Si todos los trabajadores de la empresa conocen los posibles delitos que pueden existir en su actuación diaria y tienen nociones para evitar su comisión se podría conseguir entre todos una empresa más eficiente, con más clientes y que prospere económicamente.

Así, desarrollar el programa de *compliance* es algo necesario si se quiere eludir la responsabilidad penal y garantizar la estabilidad y continuidad de la empresa.

GESTIÓN DE RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO

El riesgo de incumplimiento no tiene una gestión de riesgos distinta a la general y esto es así porque, precisamente el incumplimiento no es más que un riesgo.

La norma ISO 31000 de Administración de Riesgos, define el proceso de gestión del riesgo como aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización con relación al riesgo:



Por su parte El "Marco Integrado de Gestión de Riesgos Empresariales" de COSO publicado por última vez en el año 2017 define la Gestión Integrada de Riesgos o como un "proceso, efectuado por la junta directiva, la administración y otro personal de una entidad, aplicado en el establecimiento de estrategias en toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden

CONTINUA....



No todo término merece el nombre de fin, sino tan sólo el que es óptimo.
Sigmund Freud