

# TRATADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

TOMO IV

Alberto A. Alonso



Ediciones  
anticipar



# TRATADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

## TOMO IV

*“La idea revolucionaria que define la frontera entre la era moderna y el pasado es el dominio del riesgo: la noción de que el futuro es más que un capricho divino y que los hombres y mujeres no son inermes frente a la naturaleza”*

**Peter Bernstein<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> BERNSTEIN, Peter L. (1996). *Against The Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York, John Wiley & Sons.



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

# TRATADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

TOMO IV

Alberto A. Alonso



**Buenos Aires - Argentina**

---

*Alberto A. Alonso es Ingeniero Químico por la Universidad Nacional de La Plata y posee una certificación internacional en Administración de Riesgos. 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. Es docente titular de la cátedra. “Análisis de Riesgos y Planes de Contingencia” en el IUPFA, desde hace 15 años.*

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



Alonso, Alberto A.

Tratado de Administración de Riesgos. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

Anticipar, 2014-04-10

ISBN 978-987-45197-4-0

1. Administración de Riesgos. I . Título  
CDD 658.155

Fecha de catalogación: 31/03/2014

ISBN - Obra completa: 978-987-45197-3-3

ISBN - Primer tomo: 978-987-45197-4-0

Ediciones anticipar: [http:// www.anticiparconsultoria.com](http://www.anticiparconsultoria.com)

Esmeralda 582 – Piso 8º Of. 30 – (C1007ABD) – Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Primera edición. Marzo 2014.

© 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**



Sale hoy a la luz este Tratado de Administración de Riesgos que comencé a escribir hace 15 años. Todo comienza cuando, en el año 1999, mi gran amigo Don Emilio Arias Zeballos, a mi entender el mejor especialista por esa época en Riesgo Bancario, me invita a integrarme al Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina (IUPFA), para que el plan de estudios de la Licenciatura en Seguridad, que estaba en revisión, incorporase la Administración de Riesgos en su currículum.

Para ese entonces, el IUPFA estaba inmerso en un gran proceso de apertura y transformación muy positivo, ya que, de ser un instituto para la capacitación del personal de la PFA, pasaba a ser un Instituto Universitario abierto a la comunidad. Ello requería crear y amoldar carreras que, si bien estuviesen enfocadas a la seguridad, tuviesen como eje al público en general. El desafío era grande, pues había que crear algo inexistente en ese momento. Cuando se me pide que elabore un proyecto de plan de estudio para la materia “Análisis de Riesgos y Planes de Contingencia”, podemos decir que en ese momento comienza la construcción de este tratado.

Para ese entonces, en Latinoamérica no se enseñaba Administración de Riesgos, por lo que hubo que crearlo desde cero. Ante esa dificultad, entendí que el contenido de la materia tenía que ser estructurado alrededor de la Norma Australiana Neozelandesa AS/NZS 4360/99. Y así fue.

El programa originario de la materia contemplaba la enseñanza de las distintas etapas de un programa de Administración de Riesgos.

Allí comenzó otro arduo trabajo que consistió en elaborar un apunte amplio y comprensible para la materia, dado que no existían textos en español para esta especialidad en nuestras librerías.

Año a año, cada unidad crecía como también crecían las unidades de la materia. La idea era enseñar no un programa cerrado de *Risk Management* sino un programa amplio y abierto del *Risk Management* interactuando con las distintas áreas de la empresa. Todo el desarrollo que se vivió en el nuevo siglo con el Control Interno y el *Enterprise Risk Management*, de la mano de COSO, fue inconmensurable.

Pronto nos dimos cuenta que estábamos creando una materia que estaba muy engarzada con lo que estaba ocurriendo en el mundo *just in time*. Paralelamente, la reacción de los alumnos fue siempre muy positiva, ya que les encantaba ser partícipes en el apren-

dizaje de una nueva área del conocimiento.

Hoy, a quince años de ese momento, todo ese material que se fue agregando y reuniendo durante tantos años se transformó en un Tratado de Administración de Riesgos que consta de 32 unidades y abarca más de 1.400 páginas.

El mismo tiene por finalidad que aquellos que deseen interiorizarse en esta especialidad cuenten con los recursos curriculares y didácticos que se lo permitan.

Las universidades de nuestro país tienen una gran deuda con los jóvenes, ya que hoy la Administración de Riesgos no puede estudiarse en ninguna casa de altos estudios en contraposición con lo que ocurre en el mundo y en muchos de nuestros hermanos países latinoamericanos.

Debido a su extensión, el tratado fue dividido en cuatro tomos.

En el primero de ellos, a lo largo de 6 unidades se estudia la evolución de la Administración de Riesgos desde el riesgo de la subsistencia del hombre y de la especie hasta los riesgos de nuestros días. Más adelante se sigue analizando profundamente el concepto de riesgo, sus formas de administrarlo y sus diversas taxonomías. Se prosigue estudiando al accidente como materialización del riesgo y al accidente grave como causa de los mayores desastres que ha vivido nuestro planeta y se pone énfasis en estudiar la investigación de los accidentes como principio básico para su prevención. Finalmente, el tomo termina analizando todos los hechos que han sucedido en el mundo desde el “Estado de bienestar” hasta nuestros días y que fueron cimentando la consolidación de la Administración de Riesgos.

En el segundo tomo, ya con una base consolidada de lo que es el riesgo y su administración, se estudian las primeras etapas de un programa de Administración de Riesgos desde las metas y objetivos, la identificación y evaluación de los riesgos hasta la influencia de la toma de decisiones en el proceso de decisión, dirigido a las técnicas aplicables para el tratamiento de cada uno de los diversos riesgos. Este tomo contribuye con 9 unidades.

El tercer tomo se dedica específicamente a los distintos tratamientos del riesgo, desde la anulación y la reducción, hasta la retención y el traslado. Los tratamientos no están dirigidos exclusivamente a los riesgos puros, sino que nos introducimos en el tratamiento de los riesgos especulativos en el entendimiento de que el riesgo es uno solo: el relacionado con la supervivencia del hombre, de los bienes y de las organizaciones de cualquier tipo. Este tomo colabora con 11 unidades.

Finalmente, en el tomo cuarto, se estudian las últimas etapas del proceso de Administración de Riesgos relacionadas a la evaluación y revisión de los programas. Otra unidad se dedica extensamente a analizar lo que alguna vez llamé los adalides del *Risk Management*, es decir, el perfil de riesgos, el apetito de riesgo, la tolerancia al riesgo y la capacidad de riesgo.

En otra unidad analizamos todos los sucesos que ocurrieron con el nuevo siglo y que, de alguna manera, fueron impulsando y consolidando lo que se ha dado en llamar *Enterprise Risk Management (ERM)*.

Para finalizar, en las dos últimas unidades analizamos un par de temas cruciales: la globalización del riesgo y la globalización del terrorismo. Con una contribución de 6 unidades por parte de este cuarto tomo, se llegan a las 32 unidades que componen este tratado de Administración de Riesgos. No tenemos ninguna duda de que, si bien este

es un tratado, sobre cada unidad todavía hay mucha tinta por correr.

La Administración de Riesgos no es una materia, es una nueva área del conocimiento y, como tal, requiere de la intervención de muchas especialidades para conformarla.

A partir de este momento, en que hemos finalizado esta obra que ha sido cíclica, comienza una nueva etapa, la del tratamiento de temas específicos que hacen a la esencia del *ERM*.

Seguramente, muchos temas, por tratarse la Administración de Riesgos de una rama del conocimiento recién en crecimiento, son opinables y no están totalmente sedimentados. Por tal motivo, mucho nos gustará intercambiar ideas con los lectores a través de nuestro correo electrónico.

La Plata, verano del 2014

[alonso@anticiparconsultoria.com](mailto:alonso@anticiparconsultoria.com)

<http://www.anticiparconsultoria.com>

Agradecimiento

Le dedico esta obra a todos los que me quieren y confían en mí.



## ÍNDICE TOMO IV

<b>UNIDAD 27</b>	<b>EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>1</b>
	El procedimiento de revisión	3
	La auditoría de Administración de Riesgos	5
	Tipos de auditoría	6
	Finalidad de una auditoría	8
	Ventajas de la auditoría externa	8
	Selección del auditor externo	9
	Secuencia de una auditoría de Administración de Riesgos	10
	La auditoría basada en riesgos	10
	Revisión de los objetivos y de la política de Administración de Riesgos	16
	Revisión de la identificación	17
	Evaluación de la implementación de las medidas	18
	Alcance de la auditoría de Administración de Riesgos	19
	Auditoría de la política de Administración de Riesgos	19
	Auditoría de la función de control de riesgos	20
	Auditoría de la función seguros	21
	El informe de auditoría de Administración de Riesgos	23
	Periodicidad de las auditorías	25
<b>UNIDAD 28</b>	<b>AUTOEVALUACIÓN DEL RIESGO Y DEL CONTROL. <i>RISK AND CONTROL SELF ASSESSMENT</i></b>	<b>27</b>
	Procesos de autoevaluación de riesgos y control	28
	El rol del auditor interno	28
	El rol del administrador de riesgos	29
	Auditoría interna y Administración de Riesgos. La alianza beneficiosa	30
	Objetivos de la auditoría de Administración de Riesgos	32
	La importancia del control	33
	Definición de control interno	34
	Los actuales modelos de control	35
	Los componentes del control interno	35
	Criterios de control (estructura integrada informe COSO –USA)	37
	Criterios de control (Modelo COCO – Canadá)	38
	La identificación y el análisis de riesgos en COSO	39
	Identificación de los riesgos	40
	Riesgos a nivel de empresa	40

Riesgos a nivel de actividad	42	
Análisis de los riesgos	43	
El riesgo y la gestión del cambio	45	
Circunstancias que exigen una atención especial	46	
Identificación de los cambios	48	
Evaluación	49	
La importancia de la autoevaluación de riesgos	50	
Estrategia de aplicación	51	
Selección y aplicación de la metodología	52	
Desarrollo de la AERC	52	
Determinación de las acciones de mejora	54	
Comunicación de resultados	56	
Anexo 28.1. Modelo de planilla para la autoevaluación de riesgos	57	
Anexo 28.2. Glosario de términos utilizados en actividades de control	59	
<b>UNIDAD 29</b>	<b>EL RIESGO ASUMIBLE. PERFIL DE RIESGOS, APETITO DE RIESGO, TOLERANCIA AL RIESGO Y CAPACIDAD DE RIESGO</b>	<b>65</b>
Perfil de riesgos	67	
Visualización de los riesgos	69	
Construcción del perfil de riesgos	71	
El perfil de riesgo corporativo	71	
Apetito de riesgo	75	
Definiciones	75	
Concepto de apetito de riesgo	77	
Apetito de riesgo y Administración de Riesgos	82	
Apetito de riesgo y estrategia empresarial	84	
Formas de expresar el apetito de riesgo	86	
Métodos para expresar el apetito de riesgo	86	
Las buenas prácticas (bp) en la implementación del apetito de riesgo	104	
La utilidad en la definición del apetito de riesgo	109	
Apetito de riesgo y equivalente de certeza	109	
Riesgo, equivalente de certeza y función utilidad	110	
Consideraciones finales sobre el apetito de riesgo	117	
El apetito de riesgo en función de la distribución probabilística de pérdidas	119	
Relación riesgo-beneficio	120	
Tolerancia al riesgo	126	
Tolerancia al riesgo y tolerancia al apetito de riesgo	128	

	Capacidad de riesgo	130
	Anexo 29. Apetito de riesgo y tolerancia al riesgo. Estudio publicado por <i>The Institute of Risk Management</i>	133
<b>UNIDAD 30</b>	<b>LOS DRIVERS DEL ENTERPRISE WIDE RISK MANAGEMENT - ERM</b>	<b>203</b>
	Desviaciones en la conducta empresarial	205
	Los grandes fraudes	212
	Caso Enron	213
	Caso Worldcom	214
	Caso Adelphia	215
	Caso Xerox	215
	Caso Tyco	216
	Caso Shell	217
	Caso Coca Cola	219
	Caso Parmalat	220
	A grandes males grandes remedios. Sarbanes Oxley Act	221
	Auditoría y Administración de Riesgos. El matrimonio proactivo	226
	La Administración de Riesgos en Hispanoamérica	229
	ALARYS	229
	El proceso estandarizador	230
	Adara-Alarys y el proceso de estandarización	233
	Los hechos relacionados al terrorismo	234
	El buen gobierno de las empresas	237
	Principios de la OCDE	238
	¿Y el riesgo bancario?: Basilea II	240
	Y el riesgo de los aseguradores?: Solvencia I y II	247
	Solvencia II. Un sistema con mayor sofisticación	249
	La opinión de los expertos	255
	Extensión del planteamiento Lamfalussy a los seguros	256
	Basilea III	260
	<i>Enterprise Wide Risk Management- ERM</i>	262
	¿Y por qué hablamos de un paradigma cuando nos referimos a ERM?	265
<b>UNIDAD 31</b>	<b>LA GLOBALIZACIÓN DEL RIESGO O EL RIESGO GLOBAL</b>	<b>267</b>
	Globalidad	268
	Globalización	270
	La sociedad global	271
	La sociedad del riesgo global	275

Premisas de una sociedad de riesgo global	280
El riesgo global	282
Riesgo global y medios de comunicación	289
Anexo 31.1. RIESGO, INCERTIDUMBRE Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN. Por Enrique Gil Calvo	295
Anexo 31.2. LA HUMANIDAD AMENAZADA: GOBERNAR LOS RIESGOS GLOBALES. <i>Por Daniel Innerarity</i>	309

## **UNIDAD 32 LA GLOBALIZACIÓN DEL TERRORISMO O EL TERRORISMO GLOBAL 319**

Definiciones de terrorismo	320
El terrorismo del nuevo siglo	329
La mundialización y el riesgo mundial	330
El primer síntoma grave de terrorismo global. Ataque al World Trade Center (WTC) y al Pentágono	335
El impacto en la doctrina de seguridad imperante en el mundo	337
Impacto en la industria aerocomercial	338
Impacto sobre la industria aseguradora en general	342
El reto de modelar el terrorismo	343
Ramos del seguro que se vieron más afectados	346
El seguro de terrorismo a partir del 11 de septiembre de 2001	348
Los consorcios de seguro para el riesgo de terrorismo en el ámbito internacional	349
Estados Unidos. “terrorism risk insurance act” (TRIA)	350
Cobertura para el riesgo de terrorismo	351
Seguro de las torres gemelas. ¿uno o dos eventos?	354
Anexo 32.1. Principales atentados terroristas en el siglo XX y XXI	359
Anexo 32.2. DOS VISIONES ESTRATÉGICAS: Europa y Estados Unidos. Conferencia dictada en el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales en el año 2006 por Juan Archibaldo Lanús, Embajador de la República Argentina, en ese momento	373







*La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento,  
pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.*  
Peter Drucker<sup>2</sup>

**UNIDAD 27**

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LOS PROGRAMAS DE  
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS<sup>3</sup>**



Si bien, en teoría, la evaluación y revisión representan el paso final en el proceso de Administración de Riesgos, en la práctica, es, a menudo, el paso inicial. En los hechos, el único momento en que los mencionados pasos ocurren, en la

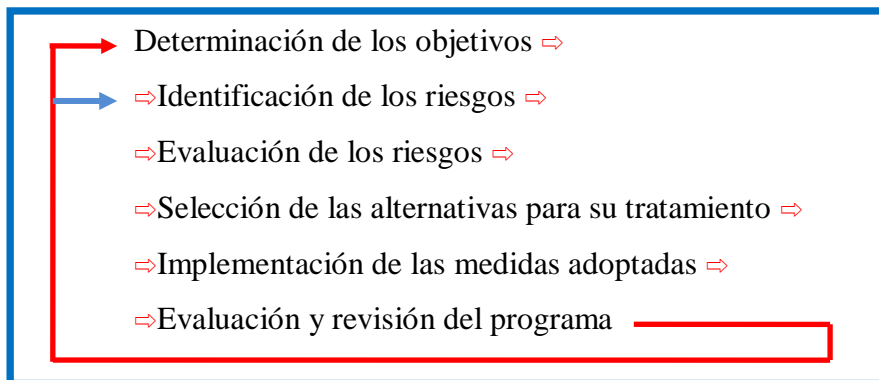
<sup>2</sup> Peter Ferdinand Drucker (Austria 1909- EEUU 2005). Abogado y tratadista austriaco, autor de una diversidad de temas referidos a las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento. Es considerado en la actualidad como el padre del Management; ya que es uno de los personajes que ha realizado grandes aportes a la disciplina. Fuente: <http://genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-CO-OT'10/GURUS/CAMILO-DRUCKER.pdf>

<sup>3</sup> Fuente de la imagen:

<https://www.aiche.org/ccps/resources/education/courses/ela903/risk-assessment>

secuencia que hemos descrito como el Proceso de la Administración de Riesgos, es en el caso de una organización recientemente establecida, que no tiene aún ningún programa de Administración de Riesgos. Este proceso, se muestra en el diagrama 27.1.

Diagrama 27.1



En la práctica, muy pocas veces sucede que el profesional deba implementar en su totalidad el proceso anterior, pues, en la mayoría de los casos, se enfrenta con la responsabilidad de evaluar un programa pre-existente con un conjunto subyacente de objetivos –formales o no– y con una clasificación jerárquica de las diversas exposiciones, en función de su frecuencia y severidad. Este programa pre-existente es el que le concierne al Administrador de Riesgos, ya que a lo largo de su carrera estará, generalmente, ocupado con la fase final del proceso, el de “evaluación y revisión”, reevaluando continuamente los objetivos del programa y explorando las nuevas exposiciones que puedan, o bien haberse involuntariamente omitido o haber surgido, y, en su caso, confirmando las decisiones que hayan sido adoptadas en el pasado.

La “evaluación y revisión” es un paso importante en el proceso de Administración de Riesgos por dos razones:

- Primero, porque las circunstancias cambian tan rápidamente que las soluciones que fueron apropiadas en el pasado pueden ya no serlo, dado que, constantemente, surgen nuevos riesgos y algunos de los ya reconocidos desaparecen. A veces, un nuevo riesgo es consecuencia de acontecimientos ajenos a la organización, tales como, el crecimiento de la litigiosidad, la inseguridad, el desempleo, la falta de coberturas, etc.
- Segundo, y por ello no menos importante, porque a veces se cometen o

podieron haberse cometido errores que hacen que las medidas que anteriormente fueron seleccionadas para encarar los riesgos pudieron o bien no haber sido las más apropiadas o bien no haberse implementado en la forma adecuada. En tales circunstancias, la evaluación persistente del programa proporciona una oportunidad para descubrir errores, con la esperanza de lograrlo antes de que deriven en siniestros inesperados y, por ende, en pérdidas.

### EL PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN

La revisión de un programa de Administración de Riesgos no esconde ningún secreto, ya que, básicamente, se efectúa repitiendo cada uno de los pasos del proceso de Administración de Riesgos con el fin de determinar si las anteriores decisiones fueron apropiadas a la luz de las actuales condiciones y si, además, fueron ejecutadas apropiadamente. Habitualmente, el Administrador de Riesgos revaloriza los objetivos del programa y repite el proceso de identificación, para asegurarse, en la medida de lo posible, que el mismo fue realizado correctamente. A tal fin, evalúa los riesgos que se han identificado y verifica que la decisión adoptada en lo relativo a la forma en que se ha encarado el tratamiento de cada uno de ellos haya sido apropiada.

Finalmente, la implementación de las decisiones debe ser verificada para asegurarse que se ha ejecutado tal como fue planificado. Por eso, aunque la fase de evaluación y revisión del proceso de Administración de Riesgos, en teoría, figura en el último lugar, en la práctica, es una función repetitiva y continua para la mayoría de los procesos de Administración de Riesgos.

La finalidad de esta revisión es verificar que las operaciones se estén cumpliendo tal como fueron previstas. A tal fin, la misma requiere:

- Un conjunto de normas u objetivos a ser alcanzados.
- La medición del grado de cumplimiento de los mismos.
- La adopción de medidas correctivas cuando los resultados reales difieren de los previstos.

El control por parte de la alta gerencia requiere una evaluación acerca de las razones por las que los resultados observados son diferentes de los que fueron previstos y la toma de decisiones con relación a la implementación de las nuevas acciones. En este contexto, debemos reconocer que no es necesario que se produzca una pérdida desastrosa para que pueda decirse que hubo una desviación respecto del objetivo deseado, ya que, debido a que la Administración de Riesgos trata muchas veces con decisiones tomadas bajo condiciones de incer-

tidumbre, su evaluación debe considerar no sólo el motivo por el que la organización ha sobrevivido sino, también, si hubiese sobrevivido bajo un conjunto diferente de circunstancias más adversas. La existencia de un tratamiento inadecuado de una exposición que posee una severidad potencial catastrófica representa una desviación grave frente al objetivo planeado, que la Administración de Riesgos debe encarar y encausar a través del proceso de evaluación y revisión.

## SISTEMAS DE CONTROL

El control es algo muy amplio. El control, en las empresas, se lleva a cabo en los distintos niveles y con alcances diversos. Así, dependiendo de su alcance<sup>4</sup>, tenemos distintas variantes en los sistemas de control:

- ⊕ **Vigilancia:** control visual, directo y continuado de un elemento o conjunto de elementos.
- ⊕ **Revisión fin de jornada:** control visual y mecánico de todos los elementos existentes en una zona de trabajo determinada, realizado al fin de la jornada laboral.
- ⊕ **Revisión y mantenimiento:** control visual, y operaciones mecánicas y de reposición de elementos que sufren desgaste, realizado con una periodicidad fija.
- ⊕ **Investigación y análisis de accidentes e incidentes**<sup>5</sup>: estudio de las causas y condiciones en que se producen los accidentes e incidentes, para su prevención futura.
- ⊕ **Análisis y evaluación de riesgos:** comprende las técnicas de análisis de riesgos, panoramas y mapas de riesgos, evaluación de pérdidas, estudio de puestos de trabajo, etc., caracterizadas por el estudio detallado y singularizado de los elementos que interesan.
- ⊕ **Inspección:** control visual y físico de las condiciones técnicas de seguridad de un elemento o conjunto de elementos.
- ⊕ **Auditoría:** control documental y personal de las condiciones orgánicas y estructurales de seguridad de un sistema en su globalidad.

<sup>4</sup> MARTÍNEZ GARCÍA, Francisco. "Las Auditorias de Seguridad" en *Revista Gerencia de Riesgos y Seguros*. Año 1993 N° 43. Fundación MAPFRE Estudios.

<sup>5</sup> Accidente: Acto o hecho que deriva de una causa violenta, súbita, externa e involuntaria que produce daños en las personas o las cosas. CASTELO MATRÁN, Julio y GUARDIOLA LOZANO, Antonio. *óp. cit.*

Incidente: Es un suceso similar al accidente, pero que no causa lesiones o daños. N. del A.

## LA AUDITORÍA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS<sup>6</sup>

Desde hace ya bastantes años, la auditoría, como herramienta del negocio, está sufriendo profundos cambios referidos a su misión dentro de la organización. Ya hablaré de ellos en la unidad siguiente y, también, en esta unidad, al explicar el concepto de auditoría basada en riesgos.



En todo el mundo, los encargados de tomar decisiones en las empresas demuestran un interés creciente en los sistemas de control, tanto internos como externos. Presionados por los hechos, por la opinión pública y, también, como una forma de cubrir su responsabilidad, los directores están considerando, cada vez con mayor atención, las medidas que deben adoptar para asegurar y garantizar que todo lo que concierne a la organización sea correcto. Como ya hemos visto en su oportunidad, a raíz de una serie de hechos bochornosos producidos en grandes empresas norteamericanas a principio de este siglo, en los Estados Unidos se promulgó la Ley *Sarbanes-Oxley*, que introdujo ciertas reformas que impactan fuertemente en el gobierno corporativo de las empresas al establecer la obligación, para las compañías que cotizan en las bolsas estadounidenses, de publicar mayor información sobre los riesgos de sus recursos corporativos a la vez que exigir que los informes anuales registrados en la SEC<sup>7</sup> deban contener **Continúa ...**

<sup>6</sup> Imagen: <https://www.trazafarma.com/servicios-adicionales/auditoria-y-certificaciones/>

<sup>7</sup> N. del A. *Securities and Exchanges Commission (SEC)*: Comisión de Valores y Cambios de los Estados Unidos.

*Entre las dificultades  
se esconde la oportunidad.*  
Albert Einstein

**UNIDAD 28**

**AUTOEVALUACIÓN DEL RIESGO Y DEL CONTROL. AERC<sup>8</sup>**  
***RISK AND CONTROL SELF ASSESSMENT. RCSA***



Los últimos veinte o treinta años se han caracterizado por la conjunción de aspectos que han incidido directamente en las empresas, como ser: la globalización de la economía, la irrupción vertiginosa y constante de la tecnología informática y la aplicación de nuevos criterios para mejorar productos y servicios con menores costos, lo que ha determinado un necesario cambio y la aplicación de diferentes enfoques organizacionales, a fin de adaptarse a las situaciones emergentes.

La Administración de Riesgos, como área de la organización, no ha permanecido ajena a estos cambios que ocurrieron a raíz de los graves escándalos fi-

---

<sup>8</sup> Fuente de la imagen: <http://www.nuevaempresa.com/evaluacion-riesgo-comercial-en-la-empresa/>



nancieros ocurridos a principio de este siglo principalmente en los Estados Unidos. Cambios que se dieron, además, debido a que la auditoría se vio fuertemente cuestionada y por ende la auditoría interna ha debido cambiar su orientación desde lo correctivo hacia lo proactivo, a través de una armonización y conjugación más estrecha entre esta y la Administración de Riesgos.

Sin embargo, para entender mejor cómo se ha llegado a este punto, es necesario que analicemos cómo ha venido cambiando la cultura de las organizaciones. El cambio cultural del que hablamos ha tenido y tiene distintas aristas, pero los aspectos más salientes se pueden resumir en la aplicación de la calidad total como un cambio no radical, pero constante y progresivo y la reingeniería de procesos de negocio como un cambio con característica de innovación, como también, en algunos casos, con la interacción de ambos enfoques.

Ello, sin duda, ha impactado en los conceptos de administración y control tradicionales. En efecto, a modo de ejemplo, en materia de cultura organizacional, se ha transitado de enfoques dirigidos a las funciones donde existían departamentos bien delimitados al concepto de aseguramiento de calidad del proceso, sin distinción de sectores involucrados y lo mismo ha sucedido con la Administración de Riesgos que nace como una administración basada en silos y termina convirtiéndose en una Administración de Riesgos holística.

Por otra parte, como consecuencia de la reingeniería de procesos, el control interno se vio afectado por la incidencia de la eliminación de tareas y puestos que no agregaban valor.

### **PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN DE RIESGOS Y CONTROL**

Con el transcurso del tiempo, los problemas de control interno en las empresas han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, lo cual es muy importante, por cuanto el control interno es fundamental para que una empresa pueda alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas y/o evaluar el grado de cumplimiento de todas sus funciones incluida, obviamente, la Administración de Riesgos.

### **EL ROL DEL AUDITOR INTERNO**

Cuando se habla del rol del auditor interno en los procesos de autoevaluación de controles, se parte de la premisa de que, en las organizaciones, ya existe determinada cultura administrativa, mediante la cual sus integrantes entienden claramente la finalidad, la importancia y el beneficio de un buen sistema de control, así como de su propia responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del

funcionamiento de tal proceso.

Esto, igualmente, implica que la administración debió haber adoptado un modelo de control adecuado a las características de la organización, cuya implantación fue apoyada por una amplia difusión y un programa de capacitación para todos los involucrados en el proceso de control, a fin de propiciar un cambio en la manera de pensar o actuar del personal, haciéndoles asumir el papel de “propietarios” del control interno, y proporcionándoles apoyo y orientación en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Esto, adicionalmente, requiere que la actividad de Auditoría Interna haya logrado el suficiente grado de reconocimiento en la organización, que le permita impulsar y liderar los procesos de Autoevaluación de Riesgos y Control (AERC). Dicho reconocimiento solo se puede alcanzar cuando la participación de la Auditoría Interna aporta, de manera tangible, un valor agregado, mediante su apoyo a la mejora de las operaciones y de los resultados, así como al fortalecimiento de los procesos de Administración de Riesgos, control y gobierno corporativo.

## EL ROL DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS

Después de los escándalos financieros de principio de siglo que impactaron al mundo entero y, después, también, del atentado al WTC en setiembre de 2001, la Administración de Riesgos fue llamada a ponerse los pantalones largos.

De un destino zigzagueante entre la administración de los riesgos puros de las empresas o la administración de sus seguros, fue llamada a hacerse cargo de la administración de los riesgos totales de las empresas.

Esto sucedió como corolario de la Ley *Sarbanes-Oxley*, de las nuevas normas sobre buen gobierno empresarial y del proceso normativo que se inició en Australia en el año 1995, cuando un equipo



multidisciplinario de Standards Australia y Standards New Zealand publica la primera Norma de Administración de Riesgos AS/NZS 4360:1995; proceso que fue luego seguido en Japón, Inglaterra, Canadá y otros países.

Y esto es tan así que Peter Bernstein<sup>9</sup> dice, con mucha seguridad y convencimiento, que:

<sup>9</sup> Imagen: <http://blogs.wsj.com/totalreturn/2014/07/23/in-honor-of-peter-bernstein/>

*“La idea revolucionaria que define la frontera entre la era moderna y el pasado es el dominio del riesgo<sup>10</sup>.”*

## **AUDITORÍA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS. LA ALIANZA BENEFICIOSA**

Acicateado por los gravísimos fraudes financieros ocurridos en los Estados Unidos, su gobierno demostró tener rapidez de reflejos y, en el año 2002, el congreso sancionó la *Public Company Accounting Reform and Investors Protection Act* (Ley de protección a los inversores y de reforma a la contabilidad de las empresas cotizantes en bolsa), más conocida como *Sarbanes-Oxley Act*, cuya finalidad fue introducir profundos cambios en la forma de realizar la Auditoría Interna, y generar nuevas y más fuertes penas, tanto de carácter pecuniario como penal, en especial para el Presidente y el Director Financiero de las empresas, cuando no cumplieres con las normas contables o cuando manipulasen datos contables, sobre todo aquellos dirigidos a la opinión pública, introduciendo elíptica y decididamente a la Administración de Riesgos como un componente fundamental de los procedimientos del buen gobierno de las empresas. Esta ley, en opinión de algunos observadores calificados, constituye la legislación más importante en contabilidad y auditoría en los Estados Unidos desde la *Securities Exchange Act* del año 1934, y fue a raíz de ella que los grandes estudios dedicados a la auditoría comenzaron a rever sus procedimientos y a interesarse decididamente en los procesos de Administración de Riesgos.

La ley *Sarbanes-Oxley* ha generado nuevas y específicas responsabilidades a la Auditoría Interna en relación con el proceso de Administración de Riesgos como función gerencial estratégica de los negocios.

Y hablamos de la Administración de Riesgos como una función estratégica de los negocios, pues esto significa la incorporación definitiva, dentro de la alta gerencia, de la visión holística del riesgo, dejando de lado, para siempre, la visión estanca o de nichos que gobernó a las organizaciones durante las décadas anteriores. Resurge así, con todo su esplendor, una nueva Administración Integral de Riesgos que se ha dado en llamar *Enterprise Risk Management* (ERM). ¿Y cuál es la relación de todo esto con la Auditoría Interna? Para responder a este interrogante, debemos conocer, previamente, qué se entiende por Auditoría Interna, una función que, al igual que la Administración de Riesgos, ha sido testigo de las mutaciones y reacomodamientos que exigen los negocios actuales.

<sup>10</sup> BERNSTEIN, Peter. (1998). *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. USA, Wiley John & Sons.

De acuerdo con el Institute of Internal Auditors (IIA) de los Estados Unidos, la función es definida así: *“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”*.

Vemos, entonces, que según el IIA, la Auditoría Interna ayuda a la organización, entre otras cosas, a cumplir sus objetivos de Administración de Riesgos.

El IIA, también se encargó de asignar las responsabilidades específicas de la Auditoría Interna en relación con el proceso de Administración de Riesgos en las organizaciones, a través de la norma 2110, la cual, a su vez, tiene dos apéndices: A1 y A2.

Según la norma 2110, *“la actividad de Auditoría Interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos y la contribución a la mejora de los Sistemas de Administración de Riesgos y Control”*.

A su vez, la Norma 2110. A1 establece que: *“La actividad de Auditoría Interna debe supervisar y evaluar la eficiencia del sistema de Administración de Riesgos de la organización”*.

La Norma 2110. A2, de algún modo acota los riesgos asignados a la Auditoría Interna al expresar que: *“La actividad de Auditoría Interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización en relación con lo siguiente:*

- *Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.*
- *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- *Protección de activos.*
- *Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.”*

Otra norma del mismo instituto, la IIA 2600 se refiere al grado de aceptabilidad de los riesgos por parte de la organización y, específicamente, dice:

*“Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución”*.

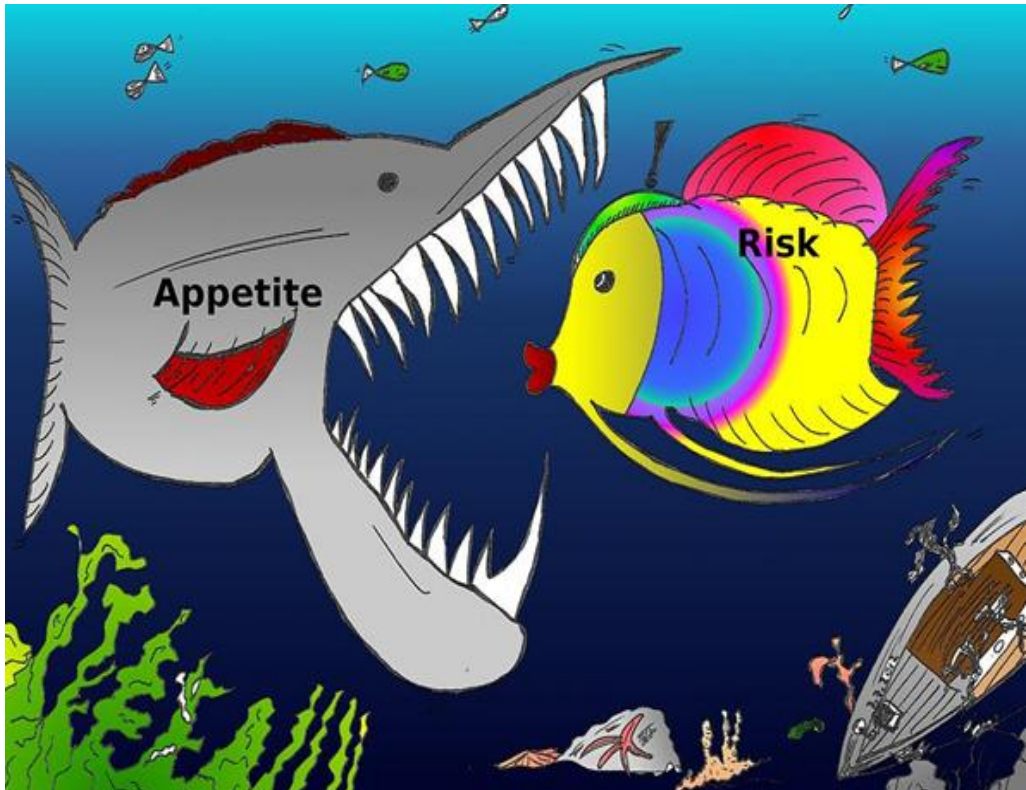
De manera general, la auditoría de cualquier proceso es implementada con el fin de proporcionar seguridad razonable a la alta gerencia en relación con el lo **Continúa ...**

*Si al evitar los riesgos la razón no nos guía,  
por huir de un tropiezo, damos mortal caída.*

Félix María Samaniego<sup>11</sup>

**UNIDAD 29**

**EL RIESGO ASUMIBLE<sup>12</sup>  
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.

<sup>11</sup> Félix María Samaniego fue un escritor español del siglo XVIII, integrante de lo que se conoció como cultura de la ilustración, famoso por sus fábulas. Fuente: Extractado de <http://www.bibliotecasvirtuales.com/biblioteca/LiteraturaEspanola/Samaniego/samaniego.asp>

<sup>12</sup> Fuente de la imagen: <http://fineartamerica.com/featured/risk-v-appetite-cartoon-optionsclick-blogart.html>

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 Bauman<sup>13</sup>, 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 alineación<sup>14</sup>

<sup>13</sup> BAUMAN, Zygmunt. (2008). *Modernidad líquida*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

<sup>14</sup> 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

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 dissociado de la realidad ni de los usos y costumbres. Wittgenstein<sup>15</sup> define el significado 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 descripto el concepto de perfil de riesgos ha sido la ISO 31.000. En el punto 2.1. 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 or-*

---

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.

<sup>15</sup> Ludwig Josef Johann Wittgenstein (1889 - 1951) fue un filósofo, ingeniero y lingüista austriaco. Extractado de: [www.citerea.com.ar/biografias/Wittgenstein\\_Biografia.pdf](http://www.citerea.com.ar/biografias/Wittgenstein_Biografia.pdf)

ganización, 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”<sup>16</sup>.*

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.”<sup>17</sup>.*

*The Helicopter Emergency Medical Services (HEMS)*, en un extenso trabajo publicado en abril de 2009 titulado “Helicopter Emergency Medical Services – Industry Risk Profile”<sup>18</sup>, 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 industria”<sup>19</sup> 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”<sup>20</sup>, en el ámbito de la Programación Estratégica y la Gobernabilidad, dictado por la Eldis Community, un Instituto para el Estudio del Desarrollo de

<sup>16</sup> <http://www.cemla.org/red/papers/xii-VENEZUELA02.pdf>

<sup>17</sup> <http://www.fao.org/docrep/w4982s/w4982s06.htm#TopOfPage>

<sup>18</sup> [http://flightsafety.org/files/HEMS\\_Industry\\_Risk\\_Profile.pdf](http://flightsafety.org/files/HEMS_Industry_Risk_Profile.pdf)

<sup>19</sup> Industria: conjunto de empresas que producen productos o prestan servicios homogéneos.

<sup>20</sup> <http://community.eldis.org/.59cf89b6>



la Universidad de Sussex, en el Reino Unido, se decía que:

*“El perfil de riesgos:*

- *Identifica las amenazas y oportunidades*
- *Describe la importancia de los riesgos claves*
- *Evalúa las condiciones de gestión del riesgo presentes en un determinado programa”.*

Advertimos, como resumen de estas cinco definiciones, provenientes de cinco ámbitos distintos aunque muy caracterizados, que habría una importante imbricación entre el perfil de riesgos y las amenazas relacionadas a los riesgos claves o a una descripción de tales riesgos.

### VISUALIZACIÓN DE LOS RIESGOS

Un perfil de riesgos es una representación gráfica muy simple que sirve para



resaltar la visualización de los riesgos. Tal representación se nutre de información que normalmente se encuentra en un registro de riesgos preexistente. En algunos sectores de la industria se lo conoce como un mapa de riesgos o matriz de riesgos, aunque el término mapa es más correcto que matriz. Es más, el término matriz<sup>21</sup> es lisa y

llanamente incorrecto.

Una de las funciones específicas de una Gerencia de Riesgos es llevar en forma actualizada una base o registro de riesgos. Cada vez que los datos del registro sufren un cambio, un nuevo mapa de riesgos debe ser confeccionado. La tarea de confeccionar mapas de riesgos es conocida en la industria como risk mapping. Este perfil o mapa de riesgos generalmente es bidimensional ya que de **Continúa ...**

---

<sup>21</sup> Una matriz es una colección ordenada de elementos colocados en filas y columnas con los cuales se puede operar aritméticamente con el fin , por ejemplo de describir sistemas de ecuaciones lineales, efectuar el seguimiento de de algún coeficiente de una aplicación lineal, etc.

*Una efectiva Administración de Riesgos  
no es algo opcional en el siglo XXI,  
los accionistas la demandarán y  
los mejores directivos de las  
organizaciones la adoptarán.*  
Barton, Shenkir y Walter <sup>22</sup>

**UNIDAD 30**

**LOS DRIVERS DEL ENTERPRISE WIDE RISK MANAGEMENT (ERM) <sup>23</sup>**



El nuevo siglo, coincidente con el nuevo milenio, no sólo marcó el inicio de una nueva era, sino que lo vamos a recordar siempre, los que nos dedicamos a la Administración de Riesgos, como el punto de inflexión entre el tratamiento de los riesgos tradicionales o puros o, como algunos los llaman, los *hard risks* y los riesgos globales de la organización o, por decirlo de otro modo, la holística de sus riesgos.

Y si nos preguntamos qué pasó para que podamos hacer semejante aseveración, debemos reconocer que sucedieron una serie de hechos, algunos sorprendentes, otros terribles y otros trágicos para mucha gente, que hicieron recapacitar a las

<sup>22</sup> BARTON, Thomas. L., SHENKIR, William G. y WALTER, Paul L. (2002). *Making Enterprise Risk Management Pay Off* – USA, Ed. Financial Times/Prentice Hall PTR. .

<sup>23</sup> Fuente de la imagen: <http://www.flickr.com/photos/paulcross/6949154497/>

organizaciones -y cuando hablamos de organizaciones nos estamos refiriendo no sólo a las empresas privadas sino también a las públicas y a los gobiernos mismos-, acerca de la manera en que estaban siendo tratados sus riesgos. A estos hechos podemos catalogarlos como verdaderos *drivers* o impulsores del *Enterprise Risk Management*.

Hasta ese momento, salvo honrosas excepciones, los riesgos no eran tratados en forma holística, sino como nichos o compartimientos estancos. Así, en las empresas teníamos trabajando distintas gerencias o áreas funcionales en el tratamiento de diversos riesgos tales como, por ejemplo, los relacionadas a:

- Seguridad e Higiene del Trabajo
- Preservación del Medioambiente
- Seguridad y Vigilancia
- Seguros
- Finanzas
- Recursos Humanos.
- Procesos y Operaciones
- Mantenimiento
- Medicina Ocupacional
- Auditoría

Sin duda, todas efectuando muy bien su tarea específica o puntual, pero sin ningún tipo de nexo o vaso comunicante entre ellas, como si cada una de las mismas tratasen riesgos independientes y no los componentes de un único riesgo: el riesgo empresarial u organizacional. Para ellos, Pascal nunca existió.

¿Y por qué sucedía esto? Porque se pensaba, se trabajaba y se planificaba en base a la noción antigua del riesgo, es decir la del evento dañoso sin tener en cuenta la moderna visión holística que, como expresamos reiteradamente a lo largo del libro, se define como toda circunstancia que puede incidir para que la organización se desvíe de los objetivos previstos o no los logre.

Y esto, no se trata de una mera definición académica sino de un cambio conceptual, fundamental y rotundo, en la forma que las organizaciones deben administrar sus riesgos. Podríamos decir que se trata de una verdadera bisagra en esta corta historia de la Administración de Riesgos.

En su desarrollo, es una historia que se inicia en el siglo pasado pero que será durante el actual cuando se ha convertido en una de las más importantes funciones de las organizaciones que quieran permanecer y desarrollarse en este mundo tan cambiante, interactuante, global, acelerado y complicado.

Aunque para mucha gente, aún la Administración de Riesgos sea algo desco-

nocido o de la que se tenga una noción muy vaga, esta función, como dijimos en la unidad 6, se inició a fines del siglo XIX y necesitó más de un centenar de años para llegar a ocupar el lugar que hoy ha logrado y que aspira a no abandonar.

De esta sucesión de hechos de los últimos diez o quince años, que se vienen retroalimentando entre sí, hay un conjunto de ellos que tuvieron una participación decisiva en el impulso de la Administración de Riesgos al sitio que hoy ocupa. Algunos son de carácter normativo y están relacionados con el dictado de estándares o normas sobre Administración de Riesgos en diversos países. Otros están relacionados a las mezquindades del hombre, como el crimen, el fundamentalismo, el terrorismo o los relacionados con la conducta de las organizaciones, como las desviaciones a las normas de buen gobierno y, en algunos casos, simplemente con conductas delictivas como fraudes, estafas, corrupción y/o maniobras de vaciamiento.

Con el fin de ir entendiendo como se fue gestando este cambio, iremos analizando los distintos hilos conductores que a nuestro entender han sido los siguientes:

- Las desviaciones en la conducta empresaria.
- La Sarbanes-Oxley Act.
- Los cambios en la función de auditoría.
- Las normas de buen gobierno empresarial.
- El proceso estandarizador.
- Los hechos relacionados al terrorismo.
- La nueva visión del riesgo bancario – Basilea II.
- La nueva visión del riesgo de los aseguradores – Solvencia II.
- La actualización de la nueva visión del riesgo bancario – Basilea III.

Y como corolario de todo esto, veremos el concepto de *Enterprise Wide Risk Management*, es decir la Administración organizacional o institucional del Riesgo como herramienta para brindar una solución holística a todos estos problemas, que podríamos llamar puntuales.

## **DESVIACIONES EN LA CONDUCTA EMPRESARIA**

El desarrollo del capitalismo a nivel universal frecuentemente se asocia con la “revolución Industrial” -que tuvo epicentro en Inglaterra desde comienzos del

siglo XIX- y con la concreción de las ideas de Adam Smith y David Ricardo<sup>24</sup> acerca de que el mercado, a la larga, estabiliza todo. El libre comercio y la división internacional del trabajo aseguraron a los ingleses la posibilidad de imponer las reglas de juego. Ese liderazgo, después de la primera guerra mundial, comenzó a fracturarse y fue siendo ocupado por los Estados Unidos de América cada vez con mayor presencia.

Desde entonces data la primera “mundialización” de la economía aunque es obvio que con posterioridad, el incesante avance de la ciencia y la tecnología -especialmente en el campo del transporte y las comunicaciones- han signado en forma muy diversa su continuidad.

La gran expansión alcanzada no hubiese sido posible sin la existencia de cuantiosos capitales que, ni a nivel individual ni estatal, se disponían en aquél momento. La innovación que lo solucionó fue la figura jurídica de la sociedad anónima. Por esa vía, numerosos grupos de emprendedores o inventores -como fue el período de los “*self made man*” en la industrialización estadounidense-

---

<sup>24</sup> Adam Smith (1723-1790). La publicación del libro "Investigación sobre la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones" de Adam Smith en 1776, es considerado el origen de la Economía como ciencia. Los clásicos escribieron en una época en la que la industria estaba conociendo un desarrollo sin precedentes. Su preocupación principal fue el crecimiento económico y temas relacionados como la distribución, el valor, el comercio internacional, etc. Uno de sus objetivos principales fue la denuncia de las ideas mercantilistas restrictivas de la libre competencia que estaban aún muy extendidas en su época. Para Adam Smith, el Estado debía abstenerse de intervenir en la economía ya que si los hombres actuaban libremente en la búsqueda de su propio interés, había una mano invisible que convertía sus esfuerzos en beneficios para todos.

David Ricardo (1772-1823). Hijo de un banquero judío que emigró de Holanda a Inglaterra, fue, ante todo y a plenitud, un inglés de su tiempo. Y no solo por su conversión al cuaqueroismo en el momento de su matrimonio, sino por su profunda compenetración con la realidad inglesa de inicios del nuevo siglo.

diferencia de Adam Smith, en cuyos trabajos se apoyó, Ricardo se preocupó sólo en segunda instancia en averiguar las causas del crecimiento o, si se prefiere el origen de "la riqueza de las naciones". Aunque también se podría decir que sus preocupaciones en torno al crecimiento lo llevaron a interesarse en primer lugar en los factores que explican la distribución de la renta.

Al autor de los "Principios de economía política y tributación" (1817) lo inquietaba especialmente la tendencia de la baja de los beneficios. Tendencia a su entender inevitable en la economía inglesa, pero que podía contrarrestarse con el desarrollo del comercio exterior. No a la manera de Adam Smith, que destacaba el papel de las exportaciones de manufacturas en la profundización de la división del trabajo. Sí a través de las importaciones de cereales baratos que impedirían que suba el salario normal. Y, por ende, facilitarían el aumento de los beneficios y la acumulación necesaria para el crecimiento

Fuente: <http://www.eumed.net/coursecon/economistas/>

podieron obtener por suscripción pública una sumatoria de pequeños aportes que formaron, de esta manera, los fondos requeridos para encarar grandes proyectos. La primera “aventura” financiada de esta forma tuvo origen en Holanda, con el propósito de concretar la colonización y explotación de las denominadas Indias Orientales<sup>25</sup>.

El éxito y los jugosos dividendos logrados, dieron gran prestigio a esa creación y permitió un rápido crecimiento de la misma.

### **Factores de expansión y consolidación.**

Las Bolsas acercaron la demanda a la oferta de capital, al propio tiempo que facilitaron a los accionistas vender dichas acciones si necesitaban, por cualquier emergencia, desinvertir y conseguir nuevamente liquidez. Al cubrirse esa alternativa se venció uno de los más fuertes obstáculos a su desarrollo. La constitución de mercados bursátiles formales, eran, como se suponía, garantías de transparencia e hizo más fluida la colocación de nuevas series y la transferencia de valores en circulación. Esta última operación implicaba la necesidad de conocer, en cada momento y en forma fehaciente, el valor actual de las mismas. Esta modalidad se instaló en todos los países con relevancia proporcional a sus respectivas economías. Pero las oscilaciones en las cotizaciones no sólo están referidas a la evolución económico-financiera de las empresas y sus perspectivas, sino a una serie de otros factores, reales y/o especulativos, que pueden provocar altas o bajas de diversa magnitud. La Bolsa de Londres fue la preponderante y -junto con su Banca- el centro financiero alrededor del que todo giraba mientras fue la primera potencia mundial. Cuando los Estados Unidos ocuparon la primera posición, Wall Street pasó a ser el nuevo epicentro de las finanzas mundiales.

Las empresas cotizantes -por lo menos las más significativas- procuraron presentar su situación aportando un marco que se creía daba máxima confiabilidad a esa información. Correspondió a las organizaciones de profesionales -en especial contadores y abogados- certificar, como auditores externos, la certeza de los datos; constituyéndose así sus dictámenes en un virtual aval de los estados de situación y evolución de aquellas.

Pese a ello, hubo serios tropiezos. Quizá el “*crack*” mas traumático fue el histórico “viernes negro”<sup>26</sup> conocido como tal por la quiebra de la Bolsa de Wall Street que, por su magnitud, arrastró a todas las demás del mundo, mar

**Continúa ...**

<sup>25</sup> N. del A. Actualmente Indonesia.

<sup>26</sup> N. del A. Viernes 29 de octubre de 1929.

*El fin del terrorismo no es solamente matar ciegamente,  
sino lanzar un mensaje para desestabilizar al enemigo.*

Umberto Eco<sup>27</sup>

UNIDAD 32

LA GLOBALIZACIÓN DEL TERRORISMO O  
EL TERRORISMO GLOBAL<sup>28</sup>



Por terrorismo, en general, se entiende el uso sistemático del terror, con el fin de coaccionar a las sociedades o a los gobiernos.

La palabra "terror" proviene del latín *terror* o *terroris*, sinónimo de *deimos*. En la Antigua Grecia, Ares, Dios de la Guerra, tenía dos hijos: Phobos y Deimos (Miedo y Terror).

<sup>27</sup> Umberto Eco es un escritor y filósofo italiano, experto en semiótica. Se doctoró en Filosofía y Letras en la Universidad de Turín en 1954 con un trabajo que publicó dos años más tarde con el título de *El problema estético en Santo Tomás de Aquino* (1956). Trabajó como profesor en las universidades de Turín y Florencia antes de ejercer durante dos años en la de Milán. Después se convirtió en profesor de Comunicación visual en Florencia en 1966. Fue en esos años cuando publicó sus importantes estudios de semiótica *Obra abierta* (1962) y *La estructura ausente* (1968), de sesgo ecléctico. Desde 1971 ocupa la cátedra de Semiótica en la Universidad de Bolonia. En febrero de 2001 creó en esta ciudad la Escuela Superior de Estudios Humanísticos, iniciativa académica solo para licenciados de alto nivel destinada a difundir la cultura universal. También cofundó en 1969 la Asociación Internacional de Semiótica, de la que es secretario. Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Umberto\\_Eco](http://es.wikipedia.org/wiki/Umberto_Eco)

<sup>28</sup> Fuente de la imagen: <http://blogs.periodistadigital.com/11m.php>

Universalmente, el término ha sido y es utilizado por un amplio abanico de organizaciones de distinto tipo con el fin de difundir sus objetivos. Entre ellas podemos mencionar partidos políticos de cualquier signo y sector, grupos revolucionarios, gobiernos en el ejercicio del poder, grupos religiosos, grupos racistas, por nombrar solo algunos de ellos.

No debe ser confundido el terrorismo con los actos de guerra o crímenes de guerra.

El acto de guerra se refiere a todas las acciones bélicas que se desarrollan en el marco de respeto de las normas internacionales y de los usos y costumbre generalmente aceptados.

Por su parte, el crimen de guerra fue inicialmente descrito por el Estatuto del Tribunal de Nuremberg como una “violación de los usos y costumbres de la guerra”, que podía consistir en asesinatos, malos tratos, deportación y trabajos forzados a civiles y prisioneros, ejecución de rehenes y destrucciones no debidas a razones militares. Posteriormente, este tipo de crimen se recogió también en los estatutos de los tribunales penales internacionales *ad hoc* para Ruanda y la ex Yugoslavia, así como en el estatuto de la corte penal internacional.

Una simple diferenciación entre terrorismo y actos de guerra es que el terrorismo se produce en ausencia de guerra.

Finalmente, debe tenerse en cuenta que, en ocasiones, las tácticas de terrorismo han sido aplicadas por los propios Estados naciones dando lugar a lo que se conoce como terrorismo de estado.

### **DEFINICIONES DE TERRORISMO**

El término “terrorismo” es sumamente utilizado en diversos ámbitos de la política y de la cultura, casi siempre con significados distintos aunque indefectiblemente teñidos de subjetividad.

Es común el uso de la palabra por parte de gobiernos para acusar a sus opositores. También es común que las organizaciones e individuos que lo practican rechacen el término por considerar que sus actos son justos y persiguen alguna reivindicación. De tal manera, ambos grupos suelen mezclar el concepto con la legitimidad de los motivos propios o de su antagonista. A nivel académico se opta por atender exclusivamente a la naturaleza de los incidentes sin especular sobre los motivos ni juzgar a los autores. Veamos algunas definiciones:

#### **a) Diccionario de la Real Academia Española**

El Diccionario de la Real Academia Española, define al término terrorismo, de la siguiente manera:



1. m. Dominación por el terror.
2. m. Sucesión de actos de violencia ejecutados para infundir terror.
3. m. Actuación criminal de bandas organizadas, que, reiteradamente y por lo común de modo indiscriminado, pretende crear alarma social con fines políticos.

Por su parte define el adjetivo “terrorista” como:

1. adj. Que practica actos de terrorismo.
2. adj. Perteneciente o relativo al terrorismo.

### b) Argentina



El Código Penal Argentino establece en su artículo 213 ter. que solo podrá considerarse autor del delito de terrorismo al que:

*“tomare parte de una asociación ilícita cuyo propósito sea, mediante la comisión de delitos, aterrorizar a la población u obligar a un gobierno o una organización internacional, a realizar un acto o abstenerse de hacerlo, siempre que ella reúna las siguientes características:*

*las siguientes características:*

- a) *Tener un plan de acción destinado a la propagación del odio étnico, religioso o político;*
- b) *Estar organizado en redes operativas internacionales;*
- c) *Disponer de armas de guerra, explosivos, agentes químicos o bacteriológicos, o cualquier otro medio idóneo para poner en peligro la vida o la integridad de un número indeterminado de personas.”*

### c) España



El Código Penal Español de 1995 en el artículo 571, donde tipifica el delito de terrorismo, define terrorista como:

*“Los que perteneciendo, actuando al servicio o colaborando con bandas armadas, organizaciones o grupos cuya finalidad sea la de subvertir el orden constitucional o alterar gravemente la paz pública, cometan los delitos de estragos o de incendios tipificados en los Artículos 346 y 351, respectivamente, serán castigados con la pena de prisión de quince a veinte años, sin perjuicio de la pena que les corresponda si se produjera lesión para la vida, integridad física o salud de las personas”.*

**d) Estados Unidos**



Una definición usada ampliamente en los círculos gubernamentales de los Estados Unidos e incorporada a la ley define al "terrorismo internacional" como *“aquel que involucra a los ciudadanos o propiedades de más de un país. El terrorismo es definido habitualmente como violencia motivada políticamente, perpetrada contra objetivos no combatientes por grupos subnacionales o agentes clandestinos”*.

Un "grupo terrorista" es definido como *“un grupo que practica el terrorismo o que tenga subgrupos significativos que lo practiquen (22 U.S.C. 2757f)”*.

Una deficiencia potencial de esta definición tradicional es su enfoque en grupos o en miembros de grupos y la exclusión de actividades terroristas individuales (organización no grupal), las cuales han crecido recientemente en frecuencia y visibilidad. Otra posible debilidad de estas definiciones estándares es el criterio de violencia en una forma tradicional. Los analistas señalan los incidentes de sabotaje con "virus" de computadora y advierten que los actos terroristas podrían incluir formas más sofisticadas de destrucción y extorsión, tales



como la inhabilitación de una infraestructura nacional, penetrando programas vitales de computadora. Finalmente, el atentado del 12 de octubre de 2000 contra el "USS Cole"<sup>29/ 30</sup> genera cuestionamientos sobre si la definición estándar categorizaría este ataque como terrorista, ya que el USS Cole, una embarcación militar, no calificaría como "no combatiente".

Para propósitos del reporte Tendencias del Terrorismo Global la definición de terrorismo seleccionada es la contenida en el Título 22 del Código de los Estados Unidos, Sección 2656f(d). Ese estatuto contiene las siguientes definiciones:

<sup>29</sup> El 12 de octubre de 2000, dos terroristas suicidas llenaron una pequeña embarcación con explosivos e hicieron que se estrellara contra el buque USS Cole mientras estaba atracado en el puerto de Adén, Yemen. La explosión subsiguiente abrió un gran hueco en el costado del buque, provocando la muerte de 17 marineros y lesionando a más de 30. El atentado fue planeado por miembros de al-Qaida, entre ellos los agentes acusados Jamal Mohammad al-Badawi y Fahd Mohammed Ahmed al-Quso. Fuente:

<http://www.rewardsforjustice.net/index.cfm?page=USSCole&language=spanish>

<sup>30</sup> Fuente de la imagen: Fuente: <http://noticias.terra.com.mx/mundo/los-principales-atentados-de-la-red-al-qaeda,34abc243fbecf310VgnCLD200000bbcecb0aRCRD.html>

- *El término "terrorismo" significa violencia premeditada, políticamente motivada perpetrada contra objetivos no-combatientes por grupos subnacionales o agentes clandestinos, generalmente con la intención de influenciar a una audiencia.*
- *El término "terrorismo internacional" significa aquel que involucra a ciudadanos o a territorios de más de un país.*
- *El término "grupo terrorista" significa cualquier grupo que practica, o que tiene subgrupos significativos que practican el terrorismo internacional.*

El gobierno de los EE.UU. ha empleado esta definición de terrorismo para propósitos estadísticos y analíticos desde 1983.

El terrorismo doméstico es probablemente un fenómeno más difundido que el terrorismo internacional. Debido a que el terrorismo internacional tiene un impacto directo en los intereses de los E.U. es el principal enfoque de este reporte. Sin embargo, también describe el terrorismo doméstico, aunque no proporciona estadísticas de su desarrollo significativo.

El término "actividad terrorista" como se utiliza en el Acta de Antiterrorismo y Pena Capital de 1996, significa cualquier actividad que se considere ilegal bajo las leyes del lugar donde se cometa (o, si es cometido en los Estados Unidos, será ilegal bajo las leyes de los Estados Unidos o cualquier estado) y que involucre cualquiera de los actos siguientes:

- I. El secuestro o sabotaje de cualquier medio de transporte (incluyendo aeronaves, embarcaciones o vehículos).
- II. El detener o retener y amenazar con matar, herir o mantener en detención a un individuo, para obligar a una tercera persona (incluyendo a una organización gubernamental) a hacer o abstenerse de hacer un acto, como condición implícita o explícita para la liberación del individuo retenido o detenido.
- III. Un ataque violento sobre una persona protegida internacionalmente (como se define en la sección 1116(b)(4) del título 18, del Código de los Estados Unidos) o sobre la libertad de tal persona.
- IV. Un asesinato.
- V. El uso de cualquiera de los siguientes:

- a) agentes biológicos, agentes químicos, o armas o artefactos

**Continúa ...**