



Estructuración del sistema de riesgos de las sociedades anónimas*

Structuring the risk system of corporations

GABRIEL MAURICIO SILVA HERNÁNDEZ**

Fundación Universidad Autónoma de Colombia (FUAC)

RESUMEN

El empresario colombiano al incursionar en el mercado está sujeto a diversos riesgos que pueden llegar a comprometer su patrimonio e incluso su libertad. El ejercicio de la libertad de empresa genera unas obligaciones-cargas para los accionistas en la designación de sus administradores y de estos en la identificación de los sucesos futuros o inciertos que de realizarse afecten el interés de la sociedad, del Estado y de los terceros. Dicha autorregulación debe hacerse desde la estructuración de los estatutos sociales a través del diseño de un Sistema de Administración de Riesgos y de un Código de Buen Gobierno Corporativo para adoptar una política de prevención ante los riesgos inherentes a la actividad económica de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Sistemas de administración de riesgos, Sistemas de responsabilidad para administradores o riesgos de gestión, Implementación del comité de gestión y la gerencia de riesgos, Reglamentación de los riesgos en el Código del Buen Gobierno Corporativo, Sistema de gestión de calidad, Identificación de la plataforma tecnológica.

Fecha de recepción: 12/12/2010

Fecha de aceptación: 21/02/2011

ABSTRACT

The Colombian businessman to enter the market is subject to various risks that could compromise their property and even their freedom. The exercise of freedom of enterprise-loads generates obligations to shareholders in the appointment of its management and in identifying these future events or uncertainties that make affect the interests of society, the state and third parties such self-regulation must be done from the structure of the bylaws through the design of a risk Management System and a Code of Corporate Governance to adopt a policy of prevention against the risks to economic activity of enterprises.

KEY WORDS: Risk management systems, systems administrators or responsibility for risk management, implementation of the management committee and risk management, risk regulation in the Code of Good Corporate Governance, Quality Management System, Identification of technology platform.

* Compendio de ponencias y conceptos para las Superintendencias Bancaria y Financiera de Colombia.

** Gerente General OGMIUS S.A. Consultorías Empresariales. Abogado Universidad Externado de Colombia; especialización en Derecho de los Seguros, en Derecho Contractual y en Relaciones Jurídico Negociales, con maestría en Derecho Comercial en la misma Universidad; Cátedra Jean Monet Unión Europea - Universidad Externado de Colombia; diplomado en Conciliación UAN; consultor, litigante y Defensor del Consumidor Financiero. gabrielsilvah@yahoo.com



Introducción

La mundialización de la economía ha generado grandes cambios en nuestras empresas: readecuación de las estructuras sociales, mejoramiento constante de la competitividad para captar el mayor número de consumidores, y acceso a nuevos mercados para colocar sus bienes y servicios.

La inserción de Colombia en el mercado mundial, soportada en la revitalizada industria nacional, hace que nuestro producto interno bruto crezca y es allí donde adquieren vital importancia estructuras jurídicas novedosas como los conglomerados, los holding¹, los outsourcing², que modernizan todos los sectores de la economía, favoreciendo a una población y empobreciendo a otra³. En este panorama surge el denominado proceso de monopolización que día a día gana terreno y crea verdaderos

grupos financieros, conformados por empresas organizadas jurídicamente bajo la modalidad de sociedad de responsabilidad limitada o por acciones, que permiten el ingreso permanente de capitales nacionales y del exterior, con obligaciones determinadas para los inversionistas nacionales o extranjeros de acuerdo con el monto de su aporte⁴.

Las empresas filiales, subordinadas, o subsidiarias que están siendo constituidas por estos grupos económicos generalmente son sociedades anónimas, tal vez, por el desconocimiento de nuestros empresarios sobre las novedosas modalidades de asociación desarrolladas en los denominados contratos de colaboración empresarial o negocios jurídicos plurilaterales, o por el incorrecto asesoramiento en el proceso de estructuración societaria por parte de sus promotores o asesores.

La estructuración actual de una sociedad anónima debe contemplar parámetros jurídicos, financieros, técnicos y actuariales típicos de los nuevos modelos de organización empresarial que surgen en el ámbito económico mundial, y que en Colombia son posibles de adaptar en desarrollo de los derechos de asociación, libertad de empresa e iniciativa privada⁵.

En Colombia, las cargas de la autonomía de la voluntad de los asociados en la constitución de una sociedad anónima se deben soportar no solo en el cumplimiento de las disposiciones contempladas en el Libro Segundo, Título I, del Código de Comercio; además, se deben orientar en el cumplimiento de requisitos formales, jurídicos y financieros desarrollados en leyes y/o reglamentos nacionales, tratados internacionales de derecho comercial ratificados o no ratificados, y en la costumbre mercantil extranjera e internacional⁶.

1. Organización económica que controla una serie de compañías mediante la adquisición de todas o de una parte importante de sus acciones.
2. Contrato que una empresa celebra con otra para que esta realice determinadas tareas que, originalmente, fueron asignadas a la primera.
3. ARRUBLA PAUCAR, JAIME. *Los contratos atípicos*. Bogotá: Librería Profesional.
4. SILVA COLMENARES, JULIO. *Los verdaderos dueños del país*. 7 Ed: Bogotá: Fondo Editorial Suramérica, Colección Economía. Págs. 13 y 303.
5. Ver artículos 333, 334, y 335 de la Constitución Nacional.
6. Ver artículos 6, 7, 8 y 9 del Código de Comercio.



Previendo la desinformación respecto de los nuevos modelos de organización, control y gobierno utilizados en la conformación de una sociedad anónima, en este breve escrito se establecen unos parámetros mínimos de cultura integral de administración de riesgos, en aras de que nuestras empresas se integren al nuevo orden internacional del derecho mercantil desde el momento de su constitución.

El gobierno corporativo de la empresa y sus directivos deberán justificar los objetivos, políticas y procedimientos para la entidad bajo su gobierno, así como el adecuado establecimiento de límites y medios para dar a conocer la información de los

diferentes tipos de riesgo. Adicionalmente, es indispensable un adecuado seguimiento por parte de la alta gerencia (mánager), los entes de control interno⁷ y externo⁸ respecto de los niveles y factores de riesgo.

El 26 de octubre de 2000 la entonces Superintendente Bancaria, doctora Patricia Correa Bonilla, en ponencia ante la XXI Asamblea Anual de Anif (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), se preguntaba:

¿qué cambios debemos hacer todos para adaptar nuestras instituciones, regulaciones (sic) a las nuevas condiciones de la economía y de los mercados financieros? Y me refiero no solo a las condiciones locales, sino a las internacionales, que

cada vez menos nos podemos dar el lujo de ignorar.

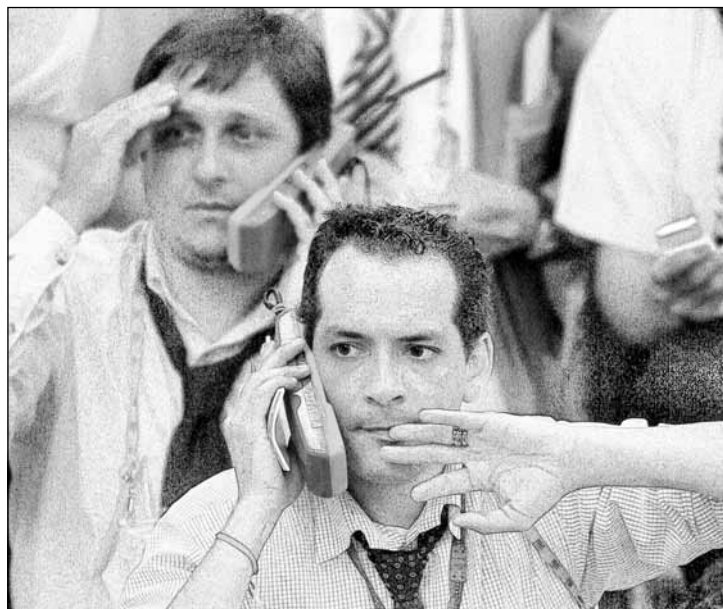
Estos cambios los podemos clasificar en los siguientes aspectos a contemplar dentro de la estructuración o reestructuración de una sociedad anónima:

- I. Sistemas de administración de riesgos.
- II. Sistemas de responsabilidad para administradores o riesgos de gestión.
- III. Implementación del comité de gestión y la gerencia de riesgos.
- IV. Reglamentación de los riesgos en el Código del Buen Gobierno Corporativo.
- V. Sistema de gestión de calidad.
- VI. Identificación de la plataforma tecnológica.

7. Control interno o jurídico. Modalidad más usual de control con la nota característica de que solo puede darse en Sociedades: consiste en el poder de dominación que se ejerce sobre una Sociedad, en razón de la posibilidad que tiene un sujeto de dominar a las asambleas o reuniones de socios de esa Sociedad, permitiéndole determinar el resultado de la votación y en consecuencia dominar la voluntad social. Pudiendo ser este tipo de control absoluto, donde quien ejerce el control tiene en su poder mayoritariamente, las acciones de una sociedad.

Para ejercer el control sobre una Sociedad no se necesita tener en la práctica el capital mayoritario de acciones sino el número suficiente para imponer su dominio dentro de las asambleas. Presentándose esta forma característica de control en las grandes Sociedades Anónimas de capitales abiertos donde, la gran mayoría de accionistas, no le presta atención, siendo aprovechado esto por grupos con porciones societarias que no representan la mayoría, inclinando a su favor el control de dichas asambleas. Ver: *Inoponibilidad de la Personalidad Jurídica*. Santiago Siro Zencic. Rosario (Argentina): Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Derecho, 2003, ágs. 38 y 39.

8. En el control externo o económico el control no queda limitado a los supuestos y modalidades anteriormente analizadas, en efecto existen medios más sutiles de control, tan eficientes como los primeros, prescindiendo de los medios jurídicos de control. Este control puede manifestarse a través de un poderío económico capaz de determinar la voluntad de un tercero. Pudiendo manifestarse de diferentes maneras, por ejemplo, la propiedad de una patente industrial que permite la utilización de la misma por terceros para el acceso de estos a tecnologías de avanzada, colocándolos a éstos (terceros) en una verdadera relación de dependencia respecto del titular de la patente. Ver: *Inoponibilidad de la Personalidad Jurídica*. Santiago Siro Zencic. Rosario (Argentina): Editorial Universidad Abierta Interamericana, Facultad de Derecho, 2003, págs 39 y 40.



La presencia de inversionistas institucionales en la propiedad de la empresa, la transacción de los títulos accionarios en bolsas internacionales y el grado de dispersión o concentración de la propiedad accionaria de la empresa, son todos factores que contribuyen a una mayor estabilidad de los precios de las acciones de dicha empresa en el mercado.

Sistemas de administración de riesgos

El empresario colombiano al incursionar en el mercado está sujeto a diversos riesgos que pueden llegar a comprometer su patrimonio e incluso su libertad. El ejercicio de la libertad de empresa genera unas obligaciones (cargas) para los accionistas en la designación de sus administradores, y de estos en la identificación de los sucesos futuros inciertos que, de realizarse, afec-

tan el interés de la sociedad, del Estado y de los terceros⁹.

La existencia de prácticas sanas, claras y bien definidas de administración de riesgos permite a las entidades desarrollar sus actividades dentro de niveles sostenibles de acuerdo con sus operaciones y su capacidad operativa y patrimonial. En este orden de ideas, la asunción de un sistema de riesgos, desde el primer día de la constitución de la sociedad, ha sido la esencia del

éxito de las grandes empresas.

La Administración de Riesgos es la respuesta estratégica, organizacional, financiera, tecnológica y profesional a la permanente evolución de los sistemas financieros y económicos, a la complejidad de las operaciones bancarias, a la globalización de la economía y a las crisis financieras. El principal problema que enfrentan las entidades en materia de Administración de Riesgos es la medición de todos

9. Como correctivo a las anomalías anotadas se debe retornar a las normas sanas de elección de directores y gerentes empresariales entre aquellas personas reconocidas por sus capacidades directivas dentro del sector respectivo, con el fin de devolverle a la gerencia la seriedad y eficacia que le son esenciales y sin las cuales termina por evidenciarse la filosofía empresarial y se ensombrece el panorama de la sociedad anónima, de por sí oscurecido por factores ajenos a su manejo. Ver: *Manual de la Sociedad Anónima*. Pablo Acosta Reyes. Bogotá: Editorial Librería del Profesional.



los riesgos en términos de probabilidad potencial y sus posibles consecuencias. Por ende, los sistemas de administración de riesgos ayudan a los gobernantes de la sociedad a identificar aquellos que debe asumir la entidad, establecer su monto total de exposición, señalar las acciones que se deben tomar para responder a los riesgos,

y cuantificar el impacto de las acciones sobre sus posiciones de riesgo.

Por ello volvemos a recomendar que la sociedad, desde su constitución, contemple la posibilidad de incluir dentro de sus estatutos sociales un manual de procedimientos y estándares mínimos de gestión de riesgos.

Este reglamento establecerá los procedimientos para medir, analizar, monitorear, controlar y administrar los riesgos financieros, de gestión, de crédito y contraparte¹⁰, mercado¹¹, liquidez¹², operacionales¹³ y legales¹⁴ de la entidad, originados en las actividades de tesorería, de tecnología informática, de lavado de activos, de calidad y

-
10. Es la pérdida actual y potencial por el incumplimiento de pago de una contraparte o deudor de acuerdo con los términos acordados en las operaciones normales de crédito, de inversiones o de tesorería. El riesgo de crédito se encuentra en todas las actividades de una entidad donde el éxito depende de la contraparte o del prestamista y surge cuando los fondos de la entidad son invertidos, prestados o expuestos a contratos.
 11. El riesgo de mercado es la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de su patrimonio técnico como consecuencia de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los que la entidad mantenga posiciones dentro o fuera del balance. Estos cambios en el precio de los instrumentos pueden presentarse, por ejemplo, como resultado de variaciones en las tasas de interés, tipos de cambio y otros índices. Para esto deben considerarse las siguientes definiciones:
 - a. Riesgo de Tasa de Interés: es la contingencia de pérdida en el valor de mercado del patrimonio de la entidad, derivada de variaciones en las tasas de interés, la cual se magnifica cuando no existe una adecuada correspondencia entre la estructura de los activos y los pasivos de la entidad en lo que se refiere a plazos, montos y modalidades de tasas de interés
 - b. Riesgo de Precio: es el riesgo actual y potencial sobre los ingresos o el capital que surge de los cambios en el valor de los portafolios de instrumentos financieros negociables. Así, este riesgo surge de negociar, valorar a precios de mercado (*market-making*) y de tomar posiciones sobre tasas de interés, moneda extranjera, mercado de valores y en el mercado de bienes.
 - c. Riesgo de Tasas de Cambio o de Conversión en Moneda Extranjera: es la contingencia de pérdida derivada de las variaciones en las tasas de cambio de las monedas en las cuales la entidad mantiene posiciones o presenta compromisos. Se refiere a la variabilidad en los valores contables de la entidad que resultan de variaciones en las tasas de cambio que se utilizan para convertir de una moneda extranjera a la moneda local.
 12. Es la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales y significativos, con el fin de disponer rápidamente de los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones, o por la imposibilidad de renovar o de contratar nuevos pasivos en condiciones normales para la institución.
 13. Es la posibilidad de pérdida por fallas o deficiencias originadas en los sistemas de información, por deficiencias en los controles internos, por falta de claridad en cuanto a las funciones y líneas de responsabilidad en las operaciones, por errores u omisiones durante el procesamiento y registro de las transacciones, por fraude o por la imposibilidad de entregar productos y servicios manteniendo una posición competitiva.
 14. Es la contingencia de pérdida por cambios en las disposiciones legales o administrativas que afectan las condiciones en las cuales se efectúan las transacciones; por el surgimiento de situaciones jurídicas desfavorables que puedan llegar a afectar la titularidad o los derechos sobre ciertos activos; por la posibilidad de aplicación de sanciones, o bien, por falta de documentación suficiente y apropiada acerca de las operaciones efectuadas en virtud de convenios o acuerdos que, en la práctica, se perfeccionan de manera verbal.



de competencia. Existen cuatro componentes básicos en un reglamento de administración del riesgo, a saber:

1. Identificación del riesgo.
2. Medición del riesgo: entender y comprender la dimensión, tamaño (cantidad) y duración (periodo del tiempo) del riesgo, así como la probabilidad de las consecuencias adversas,
3. Control del riesgo: caminos a seguir con el fin de minimizar las consecuencias adversas; evitar o colocar límites a algunas actividades riesgosas, mitigación del riesgo y offsetting¹⁵ del riesgo.
4. Monitorear cambios en el perfil de riesgo o en su corres-

pondiente control: desarrollando un sistema de reportes que identifique cambios en el perfil de riesgo o control de productos, servicios y actividades significativas.

Por lo anterior, se recomienda que exista una gerencia de administración de riesgos al interior de la sociedad, distinta a los administradores, y un comité que evalúe su gestión¹⁶.

Esta gerencia deberá estar supervisada por las auditorías interna y externa de la empresa¹⁷. Su función principal consiste en diseñar los sistemas de control y monitoreo de riesgos, y preparar

los planes de contingencia en el evento de que se realicen. Este tema se desarrollará cuando evaluemos el denominado riesgo de gestión.

En Colombia, las sociedades anónimas vigiladas por la Superintendencia Financiera deberán adaptar, según su objeto social y actividad económica, los siguientes sistemas de administración de riesgos:

A) Sistema General de Administración de Riesgos –SAR–

Este sistema está desarrollado en la Circular Externa 088 de

15. Compensación, contravalor. Eliminando la obligación de hacer o tomar, entrega de un bien tangible liquidando una compra o cubriendo una venta de futuros. Esto es efectuado tomando una posición igual y opuesta: ya sea una venta para compensar una compra previa, o una compra para cancelar una venta previa en el mismo bien tangible, con la misma fecha de entrega. Si un inversionista compró un contrato de oro de agosto en la Bolsa de Comercio (COMEX), él compensaría esta obligación vendiendo un contrato de oro de agosto en la Bolsa de Comercio (COMEX). Para compensar una opción, la misma opción debe ser comprada o vendida; ejemplo, una opción de compra o venta con el mismo precio de ejercicio y mes de vencimiento.

Offsetting positions: posiciones de compensación: 1) Tomando una posición de futuros igual y opuesta a una posición mantenida en el mercado de efectivo. La posición de compensación de futuros constituye una cobertura; 2) Tomando una posición de futuros igual y opuesta a otra posición de futuros, conocida como un “margen” o “straddle” (o venta de un mercado con compra de otro); 3) Comprando un contrato de futuros previamente vendido, o vendiendo un contrato de futuros previamente comprado, para eliminar la obligación de hacer o tomar entrega del bien tangible. Cuando se negocian opciones de futuros, una opción idéntica debe ser comprada o vendida para compensar una posición. <http://www.futuros.com/somos.html>. Futuros Trading, LLC es miembro asociado del National Futures Association (NFA).

16. Este comité puede ser el Comité de Supervisión, Auditoría o Revisor Fiscal.

17. Revista *Boletín Financiero*, abril 2002. KPMG –Colombia, Auditoría Interna. Comités de Auditoría. “El Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria publicó el día 28 de agosto de 2001, el documento titulado “*Internal audit in banks and the supervisor’s relationship with auditors*”. Este texto recomienda la necesidad de tener una función de auditoría interna independiente y profesionalmente competente en todas las entidades financieras y sus relaciones con los auditores externos, supervisores y comités de Auditoría; también tiene menciones a outsourcing de auditoría interna”, y Auditoría Externa “Revisor Fiscal” y Superintendencia y demás organismos de fiscalización del Estado.



2000, expedida por Superintendencia Bancaria. Para las entidades financieras los riesgos determinados en estos indicadores son: los riesgos de liquidez o de flujo de caja, los riesgos sistémicos¹⁸, los riesgos de mercado¹⁹, los riesgos legales²⁰ y los riesgos de crédito o de contraparte²¹.

Esta norma define: el reglamento interno de trabajo para el personal de la empresa en donde se definen, además, los sistemas de control que se adoptan y se señalan los códigos de conducta de los administradores y empleados; el reglamento para el manejo de la información de carácter reservado; y señala el sistema de responsabilidad atribuible a los miembros del Comité de riesgos de gestión, el Gerente de Riesgo o a la Junta Directiva y administradores que permitan la materialización de estos riesgos.

B) Sistema de Administración de Riesgos Crediticios²² –SARC–

Estos principios de gestión de riesgo son típicos de las entidades financieras y se reglamentan en la Circular Externa 011 de 2002, las Cartas Circulares 31 y 59 de 2002, y la Circular Externa 014 de 2003.

Este sistema debe ser implementado por aquellas sociedades que desembolsan créditos a empleados de la sociedad anónima y demás personas jurídicas con vínculo económico (subordinadas, subsidiarias, filiales), que se originan en el principio que tiene la compañía de promover el bienestar de los empleados y facilitar las relaciones comerciales en el sector o facilitar liquidez al conglomerado²³.

Sistema que tiene como política general de riesgo, identificar los procesos críticos y definir las amenazas que afectan de una u otra manera cada uno de los créditos constituidos a favor de la compañía y, así, establecer estrategias de prevención, medición y control, buscando la conservación de los mencionados activos.

Los criterios para el desembolso de estos créditos (que no corresponden al giro normal del negocio) a empresas del mismo grupo económico y a empleados, se sujetarán entre otras a las siguientes reglas:

- Evaluación de la capacidad de pago del deudor.
- Flujos de ingresos y egresos debidamente soportados en balances y/o declaración de renta.
- Autorización para consultar el estado de endeudamiento con el sector financiero.

18. "El riesgo sistémico es el peligro de que ciertos desarreglos de una institución financiera, un mercado de bienes o factores de un país, afecten a otros mercados o acaben de repercutir a otros países". *Asia & Argentina: La globalización financiera y el riesgo sistémico: algunas implicaciones de las crisis asiáticas*. Pablo Bustelo, mayo de 1999.

19. Contingencia de pérdida o ganancia potencial en el valor de las posiciones activas, pasivas o contingentes de un intermediario de valores, por cambios de tasas de cambio, de interés, o valor de inversiones en pesos o en moneda extranjera.

20. Revisión en los aspectos legales de formalización de las operaciones contratos y cartas de compromiso.

21. Definición de cupos o límites de endeudamiento.

22. Las reglas del capítulo II de la Circular Externa 100 de 1995, expedida por la Superintendencia Bancaria, señala los parámetros y criterios generales que deben observar las entidades vigiladas al diseñar sus propios sistemas de gestión del riesgo crediticio.

23. Las políticas de otorgamiento para estos sujetos de crédito deben ser fijadas por administradores de la compañía.



- Análisis de las contra garantías.

Finalmente señalamos que cada entidad debe desarrollar una estrategia de riesgo de crédito o un plan que establezca los objetivos que orienten las actividades de otorgamiento de créditos, al igual que las políticas y los procedimientos necesarios para conducir tales actividades. La estrategia de riesgo de crédito debe incluir, en general, la identificación de los mercados objetivos y el conjunto de características que la entidad desea alcanzar en su portafolio de crédito, incluyendo los niveles de tolerancia (límites) de diversificación y de concentración, así como la maduración del crédito. Así mismo, la estrategia de riesgo de crédito debe: proveer continuidad en su aproximación, ser viable en el largo plazo y

soportar varios ciclos económicos, y ser valorada y corregida periódicamente²⁴.

C) Sistema Especial de Administración de Riesgos de Seguros –SEARS–

Adoptado por las sociedades anónimas especializadas en la explotación de seguros de vida o seguros de daños (generales), este sistema fue implementado a partir de la expedición de la Circular Externa 052 de 2002, expedida por la Superintendencia Bancaria.

El SEARS es un sistema que cuantifica las pérdidas que le puede generar a la entidad aseguradora la exposición a cada uno de los riesgos propios de su actividad, al igual que sucede con los demás riesgos financieros a que se expone toda entidad de este tipo

(como serían por ejemplo, los riesgos de crédito, de mercado, liquidez, operacionales, legales, estratégicos y reputacionales), y que conllevan la posibilidad de pérdida del valor económico del patrimonio y de su reputación en el mercado y, por ende, su solvencia y viabilidad financiera.

El SEARS, como sistema integral, debe contener en conjunto los siguientes sistemas de prevención de riesgos:

1. Metodologías especiales para la medición de los riesgos de seguros, tales como: riesgo reputacional en seguros²⁵, riesgos estratégicos²⁶, riesgos legales de seguros²⁷.
2. Una infraestructura adecuada para la gestión de los riesgos de seguros, riesgos de crédito en seguros²⁸, y riesgo operacional en seguros²⁹.
3. Políticas especiales de riesgos de seguros.

24. *Propuesta de sistemas cualitativos de administración de riesgos*. Superintendencia Bancaria, marzo de 2002.

25. Celebración de contratos de seguros con personas de poca reputación (por ejemplo, figurar en la lista Clinton). Este registro es administrado por la Oficina para el Control de Activos Extranjeros –OFAC, por sus siglas en inglés–, de Estados Unidos, equivalente en Colombia a la UIAF (Unidad de Información y Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda).

26. No poder implementar un plan de negocios, por ejemplo, solicitud de aprobación de un ramo.

27. Incumplimiento de normas imperativas de orden público que regulen la actividad aseguradora y el contrato de seguros.

28. Mora en el pago de las cuotas correspondientes a la financiación de primas, mora en el pago de siniestros por los reaseguradores y otras aseguradoras.

29. Procesos de control interno, fallas en la plataforma tecnológica, entre otros.



La administración del riesgo de lavado de activos y de financiación del terrorismo está referida al riesgo que corre una sociedad, en especial las entidades financieras, de recibir aportes, bienes o utilidades de los recursos producidos por actividades ilícitas.



4. Procesos especiales para la aplicación de las metodologías de medición, insuficiencias de reservas técnicas³⁰ riesgos de suscripción³¹, riesgos de mercado de seguros³², y riesgos de crédito en seguros.
5. Unos mecanismos especiales de control de tales procesos.

D) Sistemas de calificación basados en el análisis del riesgo financiero

Son sistemas de riesgos que parten del análisis de los estados financieros de las sociedades. Un balance flexible puede aumentar la rentabilidad y al mismo tiempo permitir a una institu-

ción sobrevivir con seguridad a interrupciones momentáneas en la captación de fondos. El acceso a fuentes de financiamiento, la liquidez de los activos, la sensibilidad a la tasa de interés, y la dependencia de fuentes mayoristas de financiamiento, son todos puntos de consideración importantes. La capacidad de mover

30. Concepto de reservas en seguros. En la generalidad de las sociedades se manejan tres tipos de reservas: las que ordena la ley, las estatutarias y las ocasionales, que son para un evento determinado. En seguros hay unas reservas que son diferentes del concepto que nosotros manejamos de las reservas. Se manejan dos tipos de reservas: unas por concepto de primas y otras por siniestros. 1.- Reservas por concepto de primas. Estas reservas se clasifican en reservas para riesgos en curso o técnicas y reservas matemáticas. 1.1. Reservas para riesgos en curso. Se establecen como un valor a deducir del monto de la prima neta retenida, con el propósito de proteger la porción del riesgo correspondiente a la prima no devengada. 1.2. Reservas matemáticas. Se definen como la diferencia entre el valor actual del riesgo futuro a cargo del asegurador y el valor actual de las primas netas pagaderas por el tomador (art. 2º, decreto 839/91). Las reservas matemáticas manejan casi el mismo concepto de las reservas que utilizan las empresas para los seguros generales para riesgos en curso. Se podría decir que son el equivalente de las reservas de riesgos en curso, pero en las compañías de seguros de vida. Son también reservas de prima pero el concepto que se maneja no es solamente de prima de protección sino que aparece involucrado el concepto de ahorro; se llaman matemáticas porque las calculan los actuarios. 2.- Reservas por concepto de



los activos por medio de venta o titularización, proporciona una flexibilidad considerable a la administración del balance de una compañía; en este sentido, el desarrollo de esta modalidad de financiamiento puede ayudar a reducir el riesgo de esta industria.

Entendiendo el perfil del riesgo financiero de los productos y/o servicios, ubicación geográfica y perfil del cliente como el núcleo de la supervisión basada en riesgos, y balanceando estos con las acciones implementadas para reducir las consecuencias adversas del riesgo tomado, las sociedades financieras optimizan las ganancias y maximizan el uso del capital.

La desagregación del riesgo que se desarrolla en la realización del perfil de riesgo en producto

y/o servicio, ubicación geográfica y perfil del cliente es el núcleo de la supervisión basada en riesgos.

Es responsabilidad de la administración, en cada una de las instituciones financieras, entender el riesgo asociado con el negocio y avanzar en los pasos para minimizar las consecuencias adversas.

Por lo expuesto, vemos cómo el riesgo financiero es típico de las sociedades de este sector, por ende deben adaptar su plataforma tecnológica y contable a los requerimientos del supervisor. En este sentido, en el año 2000 la extinta Superintendencia Bancaria implementó un modelo integral de riesgos sistematizado, conocido como Sistema para el Análisis de Indicadores Financieros de Instituciones

que contempla componentes de alerta temprana –CAMEL–³³.

E) Sistemas de calificación del riesgo accionario

Son sistemas de administración de riesgos, basados en las valoraciones realizadas por sociedades calificadoras de valores que realizan un dictamen de las emisiones, suscripciones y colocaciones de las sociedades anónimas abiertas o inscritas en bolsa en el mercado secundario, a través de la suscripción de paquetes accionarios y bonos en la Bolsa Nacional de Valores.

La calificación de acciones tiene por objeto medir el riesgo total de un título accionario. Dicho riesgo puede ser resumido como la variabilidad futura del retorno total (apreciación más dividen-

siniestros. 2.1. Reservas para siniestros pendientes. Tienen como propósito establecer adecuadas cautelas para garantizar el pago de los siniestros ocurridos que no hayan sido cancelados o avisados durante el ejercicio contable. 2.2. Reservas de desviación de siniestralidad. Se establecen para cubrir riesgos cuya siniestralidad es poco conocida, altamente fluctuante, cíclica o catastrófica. Estas reservas nunca se liberarán y su inversión se hace en papeles del exterior, para que en el evento de ocurrir el siniestro (ejem. terremoto) exista la posibilidad de obtener el pago de la indemnización. 2.3. Reserva para el pago de beneficios garantizados. El literal b) del artículo sexto del decreto 839/91, señala que “En los seguros de vida con ahorro, adicionalmente se constituirá reserva por el valor del fondo conformado por el ahorro y los rendimientos generados por el mismo.”

31. Políticas inadecuadas en la colocación de pólizas o promoción de las mismas.

32. Impactos por variaciones de divisas, tasas de interés o primas de colocación que afecten el mercado de reaseguros, intermediarios y seguros.

33. SUPERINTENDENCIA BANCARIA DE COLOMBIA. Manual de Administración. Sistema para el análisis de indicadores financieros de instituciones que contempla componentes de alerta temprana –CAMEL. Noviembre 09, 2001. Documento 2010530 Versión 1.0.



dos) obtenido por los accionistas de una empresa. El riesgo total de un título accionario depende tanto de las fluctuaciones del mercado en general, como de los desarrollos particulares de la industria en que participa la empresa, su posición competitiva, su condición financiera y otras variables.

Este sistema sirve para medir la volatilidad o riesgo futuro de un título accionario. Los resultados de la calificación no pueden interpretarse como una recomendación de compra o venta de un determinado título, si bien son una pieza fundamental de información para las decisiones que deben tomar los inversionistas. Como se sabe, la decisión de inversión se basa al menos en dos elementos: el riesgo y la rentabilidad. El sistema de calificación de riesgo de acciones nada dice respecto de la rentabilidad futura o esperada de una acción. Es más, cabe recordar una premisa básica de finanzas que establece que un mayor retorno comúnmente va también asociado a mayor riesgo.

Hay ciertos aspectos de la composición de la propiedad accionaria de una empresa que pueden influir en la estabilidad de cotizaciones en el mercado.

En particular, la presencia de inversionistas institucionales en la propiedad de la empresa, la transacción de los títulos accionarios en bolsas internacionales y el grado de dispersión o concentración de la propiedad accionaria de la empresa, son todos factores que contribuyen a una mayor estabilidad de los precios de las acciones de dicha empresa en el mercado.

Dentro de este sistema de valoración de riesgo accionario se debe analizar también la emisión de bonos. Esta calificación de riesgo estará constituida por dos etapas: el análisis previo y los procedimientos normales de calificación. En estos procedimientos se indicarán algunos factores de riesgo que son relevantes de considerar cuando se califican instrumentos emitidos por sociedades creadas para desarrollar un proyecto o por sociedades que, a pesar de tener historia, desarrollen un proyecto que represente una parte importante de los activos de la sociedad.

F) El Sistema Integral para la Prevención y Control de Lavado de Activos –SIPLA–

La administración del riesgo de lavado de activos y de financia-

ción del terrorismo (en adelante administración de riesgo de lavado), está referida al riesgo que corre una sociedad, en especial las entidades financieras, de recibir aportes, bienes o utilidades de los recursos producidos por actividades ilícitas, que entran a integrar el patrimonio social con la apariencia de haber sido obtenidos de forma lícita, es decir, sirven como intermediarios en la financiación de movimientos delictivos. Dichos manejos pueden acarrearle a la entidad financiera un riesgo legal o reputacional, que a su vez puede ocasionarle pérdidas económicas considerables.

Se entiende que una entidad financiera está administrando su riesgo de lavado cuando sabe procesar la información que tiene a su disposición o que puede poner a disposición suya respecto a: sus clientes o potenciales clientes y el tipo de transacciones y negocios que realizan; el área geográfica en que operan tanto ella misma como sus clientes, y los productos que dicha entidad ofrece, de manera que se pueda identificar y cuantificar el nivel de riesgo de lavado involucrado en cada una de estas variables y se puedan tomar medidas para prevenirlo.



El sistema que se implemente para llevar a cabo la administración del riesgo de lavado requiere ser monitoreado constantemente con el fin de determinar si éste cumple a cabalidad con su propósito. A su vez, una juiciosa administración del riesgo de lavado debería apoyarse en herramientas estadísticas y matemáticas, en tipologías, y en sistemas de capacitación de personal, entre otros, de forma que la información a la que se hace referencia en el párrafo anterior sea procesada con miras a prevenir este tipo de riesgo. La implementación del SIPLA es de carácter obligatorio para las sociedades vigiladas por el Estado³⁴, que en acuerdo con EEUU se comprometió a fortalecer la lucha contra el lavado y financiación del terrorismo.

Para cumplir este deber se exige que las corporaciones mercantiles adopten las siguientes medidas:

- Contemplar dentro del código del buen gobierno corporativo un capítulo especial para el SIPLA y el deber de diligencia en el cumplimiento de los parámetros mínimos a considerarse por las juntas directivas.
- Justificar dentro de los estatutos sociales un código de conducta que desarrolle los deberes, obligaciones y prohibiciones que reglen el papel del oficial de cumplimiento, la auditoría interna, la Revisoría Fiscal o comité de auditoría y demás empleados de la corporación, que anteponga la observancia de los principios éticos al logro de las metas comerciales.
- Las entidades controladas por la Superintendencia Financiera, además deberán cumplir las reglas sobre reportes, conservación de documentos y prácticas inseguras³⁵.

G) Sistemas de calificación de riesgo de mercado

Dentro del marco de riesgo de mercado se debe especificar que como punto de partida para la medición, administración y control de cada una de las exposiciones que en este sentido se generen, se cuenta con la plataforma tecnológica adecuada.

Igualmente y para efectos institucionales, para aquellos casos en donde se detecte algún tipo de diferencia entre lo que genera la aplicación de estos estándares y la realidad misma del mercado, se realiza una segunda valoración a fin de determinar con una mayor exactitud el impacto de las variaciones del mercado mismo sobre el ejercicio de la entidad.

Las anteriores mediciones cuentan con el respaldo de verificaciones igualmente periódicas que garantizan la validez de

34. Decreto 663 de 1993, Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, artículo 102 a 107, "prevención de actividades delictivas"; Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Bancaria "mecanismos de control y prevención"; Circulares externas 005 de 1998, 024 de 1999 y 046 de 2002 "instrucciones en materia de requisitos para la vinculación de clientes a través de contratos de seguros y capitalización".

35. Título I – Capítulo décimo primero, numeral 2 - Prevención y control del lavado de activos. Circular 007 Básica Jurídica de la Superbancaria.



las metodologías utilizadas en estos procesos. Es así como se mantiene con la misma periodicidad un *Back Testing*³⁶ sobre los resultados arrojados diariamente. De esta manera, las exposiciones potenciales diarias son acompañadas de análisis con escenarios de mercado diferentes, que permiten la anticipación y planeación de estrategias de una manera oportuna y adecuada.

El establecimiento de límites institucionales a cada uno de los aspectos enunciados anteriormente, es el resultado de un proceso plenamente definido para las sociedades anónimas en el ámbito local y que contempla los niveles de facultades y autoridad definidos de acuerdo con la responsabilidad dentro de estas organizaciones. Así mismo, los procedimientos a seguir

ante cualquier violación a estos límites, independientemente de la causa misma, se encuentran igualmente definidos y contemplan de igual manera tanto las instancias a ser informadas, como aquellas que de alguna manera tienen las facultades propias para la aprobación o no de dicha situación. Estas últimas son, entonces, las encargadas de impartir las instrucciones finales a seguir en este tipo de escenarios.

Sistemas de responsabilidad de los administradores en la gestión de riesgos

El riesgo de gestión

En materia de riesgos de gestión y/o administración el Estado colombiano ha pasado de ser proteccionista e intervencio-

nista en la economía a ser un mero observador, que confía en su esquema de desregulación en cuanto a señalar los parámetros que deben observar los administradores del negocio, para que el desarrollo de su objeto social se haga en condiciones de legalidad, seguridad, transparencia y eficiencia.

Los administradores no se pueden conformar con el cumplimiento de estas normas, ya que dentro de los estatutos sociales deben señalar el alcance de sus deberes y responsabilidades dentro de unos adecuados sistemas de gobierno.

La tendencia a desnaturalizar el concepto de la personalidad jurídica³⁷ le ha dado vital importancia al concepto de “administradores”, por estar a cargo de ellos el destino de la empresa que será

36. “*El Back Testing* (BT) es un análisis a posteriori en el que se estudia el grado de cumplimiento de la “bondad” del VaR en la definición de los riesgos máximos asumibles bajo determinados niveles de confianza aplicados a las carteras en cuestión. Se trata de evaluar a posteriori, el número de ocasiones que las pérdidas reales definidas por una cartera han superado las que de las cifras de VaR se desprendían. El objetivo es poder ir depurando la metodología, definiendo los parámetros óptimos de medición y la consistencia de los resultados según los instrumentos tratados. Diferenciación de riesgos lineales y no lineales”.

http://www.buniak.com/negocio.php?id_seccion=8&id_documento=200&id_tnivel=1 Leonardo Buniak y Asociados.

37. “En resumen y como lo dice SERICK en su obra, tan conocida, *Apariencia y realidad en las sociedades mercantiles*, cuando la estructura formal de la persona jurídica se utiliza de manera abusiva, el juez podrá prescindir de ella y, en consecuencia, de la radical separación entre la sociedad y los socios. Existe abuso cuando con ayuda de la persona jurídica se trata, o bien de burlar unas obligaciones contractuales, o bien de perjudicar dolosamente a terceros... Cuando el uso es abusivo, ya hemos visto que la jurisprudencia extranjera ha reaccionado mediante el llamado alzamiento del velo de la personalidad jurídica”. Ver: GARRIGUES, JOAQUÍN. *Hacia un nuevo derecho mercantil*. Madrid: Tecnos, pág. 69.



La Administración de Riesgos es la respuesta estratégica, organizacional, financiera, tecnológica y profesional a la permanente evolución de los sistemas financieros y económicos, a la complejidad de las operaciones bancarias, a la globalización de la economía y a las crisis financieras.

negativo o positivo de acuerdo con sus actos u omisiones.

En esta área, la Ley 222 de 1995 modificó el sistema de responsabilidad civil tradicional, de carácter subjetivo, de los administradores, por un sistema de responsabilidad objetiva que introdujo cambios profundos en la forma y el alcance con el que los administradores deben responderle a los accionistas y a la sociedad en general por el éxito o fracaso del negocio.

Sin embargo, el alcance de las obligaciones de medios y de resultados que mide la responsabilidad de los administradores, en ciertas tareas de su encargo

fiduciario o mandatario mercantil, aún no se ha podido reglamentar. Es por eso que persiste la necesidad de ajustar en los estatutos sociales este régimen de deberes y responsabilidades, para los órganos de dirección de la sociedad.

Implementación del comité de gestión y la gerencia de riesgos

En consecuencia, las reglas que definen la gestión de los órganos de gobierno de las entidades deben ser claras. Dentro de estos deberes nos encontramos con:

Deberes de los administradores

1. El deber que tienen los directores de administrar diligentemente los negocios encargados dentro de un código de conducta, ética y lealtad, hace más evidentes los efectos que por alguna acción u omisión conlleve consecuencias negativas para la empresa, adecuando la teoría de la presunción de culpa.
2. Los deberes de los administradores no deben limitarse a servir los intereses de los inversionistas y la entidad para la que trabajan sino que deben extenderse a servir,



por sobre todo, al interés público y al Estado, dentro de los alcances determinados en el sistema de responsabilidad social empresarial.³⁸

3. Es deber de los administradores, suministrarle al ente supervisor y a los competidores del mercado información fidedigna y relevante que le permita a la junta o asamblea tomar decisiones debidamente informadas³⁹.
4. Los administradores de entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera deben posesionarse ante esta. Es también responsabilidad del administrador diligente abstenerse de tomar decisiones y comprometer a la entidad sin que haya pasado el examen de idoneidad requerido.
5. El administrador que lleve la contabilidad de la entidad sin consultar las normas aplicables o que la lleve de tal forma que no permita conocer la situación patrimonial de las operaciones que realiza la empresa, deberá

responder personalmente, presumiéndose su culpa, por la suscripción de los estados financieros errados. Se extiende también a aquellos administradores que participen en la preparación de los registros contables.

Deberes de la Junta Directiva

A la Junta Directiva se le entenderá delegado el más amplio mandato para administrar la sociedad y, por consiguiente, tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social. Para adoptar las determinaciones necesarias en orden, deberá cumplir con los siguientes deberes:

1. Las juntas deben tener una responsabilidad muy importante en asegurar que la entidad cumpla y respete las leyes del país, e incluso ir más allá dentro de los ámbitos del deber general de la buena fe, la moral y las buenas costumbres.
2. La Junta Directiva debe conocer y comprender la naturaleza del riesgo al cual se enfrenta la institución en el desarrollo de sus operaciones. Para ello deberá cumplir con el deber de estar informada frente a los niveles de exposición de la sociedad, para adoptar las políticas y estrategias de riesgos, consultando los diferentes tipos y fuentes de riesgo para blindar el valor patrimonial de la entidad.
3. La estructura financiera y el perfil de riesgos de las sociedades inscritas en bolsa son responsabilidad exclusiva de su Junta Directiva, por lo cual deberá: fijar los objetivos, las políticas y las estrategias; delimitar las líneas de responsabilidad; y señalar los límites que deberán observarse en los demás niveles de la organización al momento de asumir los diferentes riesgos.
4. Esta responsabilidad incluye además: el establecimiento de una adecuada organización que permita el monitoreo y el control de los riesgos in-

38. Ver artículo 72 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, y artículos 57, 58, 60, 333 y 334 de la Constitución Nacional.

39. "disclose duty" o deber de revelación y transparencia del derecho norteamericano a cargo de los administradores, haciéndolos responsables directamente a ellos de cualquier ocultamiento de información relevante o de revelación de información mal informada.



herentes a las actividades de la entidad; un código de conducta y ética que debe seguir el personal vinculado en el desarrollo de las actividades de la entidad, incluyendo las áreas de negociación, las de control y gestión de riesgos, y las operativas. Este código debe incluir disposiciones sobre la confidencialidad de la información, el manejo de información privilegiada y los conflictos de interés.

5. Debe establecerse un proceso independiente que incluya tanto la ejecución como la revisión de la gestión de riesgos, por lo que las funciones de control, auditoría y fiscalización del riesgo deben quedar adecuadamente habilitadas y claramente delimitadas.
6. La Junta Directiva debe garantizar la independencia entre las áreas de administración de riesgos y las de negocios, y propender por la difusión de la cultura de riesgos al interior de la organización a través de la capacitación adecuada de sus administradores.
7. La Junta Directiva deberá constituir un Comité cuyo

objeto sea la administración de todos los riesgos a que se encuentra expuesta la entidad, de acuerdo con lo dispuesto en las políticas y procedimientos dictados previamente. Es deseable que al menos uno de los miembros de la Junta Directiva forme parte del Comité de Riesgos, con el fin de que la información de los temas tratados en su interior sea efectivamente comunicada y conocida por la misma.

Deberes del Comité de Riesgos

La existencia del Comité no eximirá de las responsabilidades que, en el proceso de medición, evaluación y control de los riesgos, tienen la Junta Directiva, el Representante Legal y los demás administradores de la entidad.

Este comité se integrará bajo los parámetros establecidos en los estatutos sociales. Para el desarrollo de su objeto, además de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos dispuestos por la Junta Directiva, el Comité de Riesgos tendrá los siguientes deberes:

1. Proponer y asesorar a la Junta Directiva en temas como:

- a) Conocer y comprender los riesgos que asume la entidad.
- b) Sancionar la estrategia de Gestión de Riesgos, la cual debe incluir los criterios de aceptación de riesgos y de cubrimiento de los mismos.
- c) Aprobar el Manual de Gestión de Riesgos, el cual incluye la estructura general de riesgos y los mecanismos y procedimientos para el seguimiento y evaluación continua de los riesgos de la entidad.
- d) Conocer periódicamente los resultados obtenidos y el nivel de riesgo asumido, a través del informe presentado por el Gerente de Riesgos.
- e) Aprobar el nivel máximo de riesgo de la entidad y conocer ampliamente el procedimiento para su cálculo.
- f) Aprobar la metodología a adoptar para identificar, medir, monitorear y controlar los riesgos. Esto incluye aspectos como la aprobación de los modelos, parámetros y escenarios a utilizar en la medición de los riesgos, la periodicidad con la cual se deben revisar dichos



modelos de medición y parámetros de los mismos, así como los límites; particularmente estas decisiones deben ser reportadas a la Junta Directiva en el momento de su adopción. Esta metodología deberá estar soportada en el Manual de riesgos que tendrá los objetivos, políticas y procedimientos para la administración integral de los riesgos.

- g) Entregar informes periódicos dirigidos a las directivas sobre la exposición a los riesgos, las recomendaciones del caso frente a las estrategias a seguir, medidas correctivas, y los casos en los cuales se haya dado inobservancia de las políticas, procedimientos y límites dictados por la Junta Directiva, así como las razones por las cuales se dieron estas circunstancias.
- h) Diseñar la estrategia de operaciones y negocios, proveyendo a los órganos decisorios de la entidad de estudios y pronósticos sobre el comportamiento de las principales variables económicas y monetarias y recomendar estrategias sobre la estructura del

balance en lo referente a plazos, montos, monedas, tipos de instrumento y mecanismos de cobertura,

Reglamentación de los sistemas de riesgos en el Código del buen Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es un sistema de prevención de riesgos legales de toda índole, que tiene como función anticipar la solución de los conflictos de intereses que se presenten en la sociedad anónima inscrita en bolsa, garantizando la composición económica, el interés de la empresa, los intereses de los accionistas minoritarios y mayoritarios, los sistemas de compensación a los titulares de esos intereses que resultaren injustamente afectados, la prevención de tomas hostiles, la tutela de los derechos de los trabajadores y acreedores de la empresa y el Estado y, en general, cualquier riesgo inminente del ejercicio de la actividad empresarial.

En julio de 2004 el entonces presidente de la Bolsa de Valores de Colombia, actual Superintendente Financiero, doctor Augusto Acosta Torres, en

ponencia *El gobierno corporativo y el papel de los administradores e inversionistas*, afirmaba:

El elemento fundamental es la confianza, confianza desde luego en las prácticas empresariales del sector privado, sin confianza en estas prácticas no importa la normatividad que se expida, no importa la manera como se hagan los análisis financieros, no importa toda la técnica que tanto hemos desarrollado en los mercados de capitales, tanto en el contado como en los mercados de futuros; necesitamos por ello tener confianza en nuestros emisores, necesitamos tener confianza en los instrumentos e intermediarios del mercado. Por eso precisamente en este contexto es de la máxima importancia hablar de Gobierno Corporativo...

El *White paper sobre gobierno corporativo en América Latina justifica* la importancia de estas normas en los siguientes términos:

Mientras un país más se integra con el resto del mundo, le es más necesario adoptar mejores prácticas, especialmente en los mercados de capital. Cuando los políticos y los grupos de interés están conscientes de la necesidad de atraer inversión extranjera, el proceso para adoptar reglas de Gobierno Corporativo pasa a ser más fácil.



Con lo anterior podemos afirmar que no existe sistema de administración de riesgos alguno que pueda operar adecuadamente sin que haya garantía suficiente de que la entidad será dirigida, administrada y controlada de acuerdo con unos estándares mínimos de eficiencia, transparencia y seguridad, que se justifiquen al interior de la sociedad en la existencia de una estructura de Gobierno Corporativo.

Los sistemas de Gobierno Corporativo, en términos generales, están concebidos como el conjunto de comportamientos, prácticas y reglas internas que deben observar los distintos órganos de gobierno de una sociedad, que buscan promover el desarrollo de buenas prácticas éticas con la finalidad de hacer la empresa más eficiente, transparente y segura.

Así, las entidades que busquen alcanzar estándares de calidad estarán obligadas a diseñar sistemas de Gobierno Corporativo que cumplan con los siguientes elementos:

- Sistemas aplicados para resolver conflictos de interés y transacciones con partes relacionadas.
- Desarrollo del marco legal que permita a cualquier inversionista obtener información acerca de quienes gozan la propiedad y el control.
- Políticas y procedimientos que aseguren el seguimiento de los valores corporativos, los objetivos estratégicos y las pautas de conducta establecidas por la entidad.
- Criterios aplicados para la elección de los individuos que conforman los distintos órganos de gobierno.
- Valores corporativos, objetivos estratégicos, pautas y principios generales de conducta de la entidad.
- Mecanismos adecuados que garanticen la comunicación y cooperación entre los distintos órganos de administración y los de control interno y externo, para el adecuado funcionamiento del sistema de gobierno.
- Estrategia corporativa.
- Clara asignación y distribución de funciones entre los distintos órganos de gobierno de la entidad, con división de responsabilidades, que asegure un equilibrio de poderes y de autoridad.
- Sistema general de administración de riesgos y un sistema especial de administración de riesgos de seguros, con asignación clara de responsabilidades en el tema propio de cada instancia gerencial y operativa de la entidad y elaboración de procesos detallados.
- Métodos y procesos formales que permitan resolver situaciones que generen conflictos de interés al interior de la entidad y con respecto a otras entidades pertenecientes al mismo conglomerado.
- Método formal y transparente para la elección de miembros de la Junta Directiva y de la alta gerencia, con mecanismos adecuados para el cálculo de sus remuneraciones, requisitos mínimos de idoneidad y carácter que deben cumplirse en función de los valores y objetivos estratégicos corporativos.
- Criterios y procedimientos que garanticen la transparencia de la estructura de gobierno, de todas las operaciones y la condición financiera de la entidad, permitiendo el flujo eficiente y oportuno de información tanto de manera interna como hacia el público.
- Mecanismos de control interno de los distintos niveles del sistema de gobierno.
- Procedimientos de auditoría interna y externa que incluyan la evaluación del funcionamiento del sistema de gobierno.



Sistemas de gestión de calidad⁴⁰

En los últimos años, el creciente nivel de exigencia del mercado, de la legislación y reglamentación vigente, y el aumento de la competitividad han originado en el entorno empresarial la necesidad de contemplar e incorporar a su gestión criterios de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, que le permitan establecer elementos diferenciadores respecto a su competencia.

Los indicadores que deben tenerse en cuenta en la elaboración de un sistema de gestión de calidad parten de los parámetros establecidos por la International Standardization Organization –ISO–, federación mundial fundada en 1947, para promover el desarrollo de normas internacionales relacionadas con manufactura, comercio y comunicaciones.

Su objetivo es promover el desarrollo de la normalización y actividades relacionadas a nivel mundial, con el fin de facilitar

el intercambio internacional de bienes y servicios, logrando cooperación en las esferas intelectual, científica, tecnológica y económica.

Para el desarrollo de la normalización se cuenta con una estructura conformada por comités técnicos, los que a su vez conforman subcomités y grupos de trabajo en los cuales tienen participación todos los países miembros.

Los sistemas de gestión de la calidad en la normatividad colombiana encuentran su desarrollo en la Norma NTC-ISO 9000:2000 y la ley 872 del 30 de diciembre de 2003.

Identificación de la plataforma tecnológica y de los riesgos en el manejo de la información

En cuanto a los sistemas informáticos, se observa que en muchos casos las aplicaciones utilizadas no están integradas entre sí, impidiendo un control integral de la información

rápido y eficiente. Ejemplos: posición propia, riesgos de conglomerado y operaciones recíprocas.

Por ello desde el comienzo de la formación de la empresa se debe pensar en la forma de adaptar la plataforma tecnológica para manejar las bases de información, los indicadores de riesgos de gestión y, además, los requerimientos de los órganos de control.

Dentro del análisis del riesgo económico debemos considerar el manejo de la información de la empresa, restringiendo el acceso a la información de carácter reservado o privilegiada⁴¹ únicamente a los órganos de gobierno.

Una vez realizada la medición de los riesgos descritos anteriormente, es conveniente realizar una integración de estos, de forma tal que la organización tenga una visión global que le permita a las sociedades anónimas abiertas y cerradas protegerse contra los actos y hechos negativos que se encuentren en el desarrollo de su objeto social. ☺

40. *Modelos de Gestión*: ISO 9001:2000, ISO 14001, OHSAS 18001, Ntc-Gp 1000:2004, Meci-1000:2005.

41. Know How, Habeas Data, información confidencial, secretos industriales.