

**¿Cómo influyen las normatividades de entes regulatorios (Chile, Perú y Colombia) al
proceso de gestión de riesgos a terceros en Nuam?**

Elaborado por:

Angie Lizeth Ruiz Parada

Universidad Ean

Especialización Gerencia de Procesos y Calidad

Seminario de Investigación Postgrado

Bogotá

15/11/2024

Tabla de contenido

1. RESUMEN.....	5
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
2.1. Antecedentes del problema	5
2.2. Descripción del problema	6
2.3. Pregunta de investigación	7
3. OBJETIVOS.....	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos.....	8
4. JUSTIFICACIÓN.....	8
5. MARCO TEÓRICO	9
6. MARCO INSTITUCIONAL	20
7. METODOLOGÍA	22
7.1. Primer nivel	22
7.1.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación	22
7.1.2. Definición de Variables	23
7.1.3. Población y Muestra	29
7.2. Segundo nivel.....	30
7.2.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	30
7.2.2. Técnicas de análisis de datos	31
8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	32
8.1. Crear estructura normativa desde el enfoque general al específico para conocer el marco normativo que rige a Nuam.....	34
8.2. Crear inventario de requerimientos solicitados por cada ente regulador por País.....	44
8.3. Analizar aplicabilidad de requerimientos al proceso de gestión de riesgos para terceros	92
8.4. Definir el proceso de gestión de riesgos para terceros de Nuam	93
9. CONCLUSIONES	96
10. RECOMENDACIONES	97
11. LISTA DE REFERENCIAS	98

Tablas

Tabla 1 Variables	23
Tabla 2 Categorización de proveedores	71
Tabla 3 Requerimientos contractuales obligatorios-cláusulas.	73
Tabla 4 Tipo de sanción por incumplimiento.	80
Tabla 5 Tipología para clasificación de proveedor por nivel de riesgo.	82
Tabla 6 Requerimientos de transparencia en la subcontratación	84
Tabla 7 Mecanismos de formalización contractual	87
Tabla 8 Tipificación proveedor por criticidad	91

Figuras

Figura 1 Estructura de archivo Excel con variables parte 1 (Extracto)	32
Figura 2 Estructura de archivo Excel con variables parte 2	33
Figura 3 Estructura mapa mental.....	34
Figura 4 Estructura requerimientos Circular 100-Capitulo XXXI SIAR PARTE I	35
Figura 5 Estructura requerimientos Circular 100-Capitulo XXXI SIAR PARTE II	36
Figura 6 Estructura requerimientos Circular 100-Capitulo XXXI SIAR PARTE III, IV y V	37
Figura 7 Estructura requerimientos Circular 100-Capitulo XXXII SARE.....	37
Figura 8 Estructura requerimientos Circular 029 PARTE I	38
Figura 9 Estructura requerimientos Circular 029 PARTE II	39
Figura 10 Estructura requerimientos Circular 029 PARTE III	39
Figura 11 Estructura requerimientos Reglamento gestión de riesgo operacional	40
Figura 12 Estructura requerimientos RAN 20-7	41
Figura 13 Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4123	41
Figura 14 Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4124	42
Figura 15 Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4162	42
Figura 16 Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4164	42
Figura 17 Estructura requerimientos NCG 508.....	43
Figura 18 Estructura requerimientos NCG 509.....	43
Figura 19 Estructura requerimientos NCG 5010.....	43
Figura 20 Extracto de requerimientos aplicables por país.....	64
Figura 21 Primer flujo general del proceso entre las áreas de adquisiciones-riesgos	93
Figura 22 Segundo flujo alto nivel gestión área riesgos	94
Figura 23 Tercer flujo intervención área riesgos contratación y selección de proveedores	94
Figura 24 Cuarto flujo intervención área riesgos evaluación de proveedores	95

1. RESUMEN

El presente documento pretende mostrar los resultados del análisis de la normatividad que rige a las entidades que hacen parte de Nuam en los países de Chile, Perú y Colombia en materia de proveedores. Lo anterior por medio del análisis de cada requerimiento que responde a las variables estipuladas que disponen ítems de cumplimiento que debe acoger nuam durante todo este proceso de integración.

Palabras clave: normatividad, proveedores, evaluación, selección, metodologías

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes del problema

De acuerdo con Nuam (2024) Nuam es la holding regional que pretende construir un mercado “nuevo, único, abierto y transformador”, la cual está conformada por 3 países que cuentan con las siguientes organizaciones:

- Colombia: Bolsa de Valores de Colombia (bvc) y Deposito centralizado de Valores (dvl)
- Chile: Bolsa de Comercio de Santiago (bcs) y Contraparte central de liquidación de Valores (CCLV)
- Perú: Bolsa de Valores de Lima (bvl) e Institución de compensación y liquidación de valores (CAVALI)

El grupo bvc está conformado por deceval y bolsa de Valores de Colombia desde el año 2017, sin embargo, la bolsa de Valores de Colombia fue el resultado de la fusión en el año 2011 entre la Fundación Bolsa de Medellín (creada en 1961), Fundación Bolsa de Occidente (creada en 1983), y Fundación Bolsa de Bogotá (creada en 1929), (Bolsa de Valores de Colombia [BVC], (s.f.).

Por su parte la bolsa de valores de Lima fue creada en 1857 como Fundación de la Bolsa Comercial iniciando oficialmente operaciones en 1861. Luego en el año 1949 la entidad se declara Bolsa Comercial de Lima. Además, en 1997 se constituyó la Caja de valores y

liquidaciones CAVALI SA para finalmente en el año 2015 generarse la unión entre bvl y CAVALI (Bolsa de Valores de Lima [BVL],s.f.).

Por otro lado, conforme a la Bolsa de Santiago (s.f.), en el año 1983 se crea la Bolsa de Santiago (bcs) y en el año 2000 de inaugura el Deposito Central de Valores (DCV). Por último, CCLV como Filial de bcs fue fundada en el año 2010 (EMIS, s.f).

Entre 2018 y 2021 con el fin de tener un mercado unificado, la Bolsa de Valores de Colombia, La Bolsa de Comercio de Santiago y el Grupo Bolsa de Valores de Lima iniciaron un proceso de unificación (Nuam,2024). Se afirma que al unificar las organizaciones los procesos deben cumplir con los requerimientos exigidos por los entes regulatorios para una operación de procesos adecuada y dentro del marco regulatorio. Para Colombia, conforme al artículo 1 de la Ley 1328 (2009) el ente regulador para el mercado de Valores es la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), mientras que para Perú el organismo de supervisión y control es la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (Decreto Supremo N° 00020, 2023, art.1). Asimismo, en Chile, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) vigila a la Bolsa de Comercio de Chile (Ley 18045,1981, art.2).

2.2. Descripción del problema

Durante la integración de las organizaciones, en la gerencia de riesgos y cumplimiento se debe unificar el proceso de gestión de riesgos para terceros, sin embargo, tal proceso cuenta con una forma de ejecución diferente en cada país. Adicional a la forma de ejecución del proceso en cada país, también cada entidad tiene un ente regulatorio diferente, por lo que los requisitos que se cumplen en cada proceso son específicos en cada país.

En este momento se cuenta con una base aproximada de 1000 contratos u órdenes de compra, estos están siendo consolidados en una archivo, tipificados de manera general con la siguiente información:

- Información básica del terceros

- Organización contratante (bvc, dvl, bcs, bvl, cclv, Cavali)
- Criterios de riesgo no financiero y cumplimiento normativo (Seguridad de la información, continuidad, riesgo operativo)
- Información de contacto del tercero
- Información del área que consume el servicio

Sin embargo, al tener un consolidado de terceros aún no es claro cómo se deben tipificar, qué requerimientos se deben cumplir por cada ente regulador, que aprobaciones se deben realizar, que criterios tener en cuenta durante la contratación y mantenimiento, por lo que en este momento se está ejecutando un proceso simple de clasificación de terceros con vacíos ante cumplimiento regulatorio.

Se necesita un Proceso de gestión de riesgos de terceros que permita abarcar todos los requerimientos solicitados por entes regulatorios, siendo un marco de trabajo para gestionar de manera correcta cada tercero de acuerdo con su criticidad e impacto hacia los servicios críticos de la organización.

2.3. Pregunta de investigación

¿Cómo influyen las normatividades de entes regulatorios (Chile, Perú y Colombia) al proceso de gestión de riesgos en terceros en Nuam?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Diseñar el proceso de gestión de riesgos de terceros basado en los requerimientos exigidos por los entes regulatorios de cada País (Colombia, Perú Chile).

3.2. Objetivos específicos

- Crear estructura normativa desde el enfoque general al específico para conocer el marco normativo que rige a Nuam
- Crear inventario de requerimientos solicitados por cada ente regulador por País
- Analizar aplicabilidad de requerimientos al proceso de gestión de riesgos para terceros
- Definir el proceso de gestión de riesgos para terceros de Nuam.

4. JUSTIFICACIÓN

El diseño del proceso de gestión de riesgos para terceros es relevante para Nuam ya que permite visualizar los terceros que se están contratando y como estos ayudan a cumplir de manera adecuada las exigencias de los entes regulatorios por medio de una prestación del servicio/producto oportuna. Adicional es importante resaltar que este diseño debe irse aplicando a medida que se va construyendo ya que hoy en día ya hay terceros con contratos y a la vez hay terceros que están ingresando a la organización y generando conexiones con diferentes ámbitos críticos de la organización.

Adicional puede ser un marco de trabajo para otras entidades financieras que tengan proyectado integraciones y que tercericen servicios, ya que permite visualizar la normatividad general y específica que aplica para los países de Colombia, Perú y Chile.

El proyecto se enmarca dentro del campo de “Comunicación, Política y Cultura”, grupo de investigación “Entorno económico” y línea de investigación “Políticas y administración pública”, lo anterior debido a que es un proyecto netamente enfocado en la normatividad exigida por la CMF (Comisión para el Mercado financiero) , SMV (Superintendencia del Mercado de Valores) y SFC (Superintendencia Financiera de Colombia) ya que son los entes que regulan las bolsas de Valores y los depósitos centralizados de valores y es vital que como entidad vigilada se pueda aprovechar al máximo todas las normas, reglamentos o cualquier tipo de documento que

brinde un marco de gestión para los proveedores facilitando el cumplimiento regulatorio y la oportuna gestión

5. MARCO TEÓRICO

El marco teórico se centra en las metodologías de selección y evaluación de proveedores empleadas por otras organizaciones, metodologías para entendimiento de normativas, la normativa aplicable a las entidades de Nuam y los marcos jurídicos de cada país, que son relevantes para su situación. Algunas entidades de Nuam son bolsas de valores, las cuales, según Holovach (2021), regulan los procesos de inversión, fomentan la participación de los actores del mercado y garantizan continuidad y seguridad financiera.

Para entender el concepto anterior es relevante entender que un sistema de continuidad de negocio “es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para escenarios que afecten el normal funcionamiento de estas.” (Becerra et al, 2021, p.3).

Por su lado, los depósitos centralizados de valores, para Alistair (2015) son entidades que proveen los sistemas de compensación y liquidación (postnegociación) permitiendo el registro de la propiedad de los valores aportando a la mitigación de riesgos y optimización de procesos.

La interacción entre la bolsa y el depósito de cada país es crucial, ya que, según Millena (2013), facilita la negociación en un entorno seguro, promoviendo el desarrollo del sistema financiero. Además, como señala Hallikas et al. (2005), una adecuada clasificación de proveedores permite gestionar relaciones de manera eficiente, evitando una visión uniforme y reactiva.

La selección de proveedores debe basarse en criterios clave. En la minería de litio del Noroeste Argentino, Cantolla et al. (2023) proponen seis: calidad, precio, solidez financiera, servicio postventa, desempeño histórico y uso de mano de obra local, apoyados en la normativa vigente y la responsabilidad social empresarial. Estos criterios ayudan en la toma de decisiones mediante ponderaciones y variables lingüísticas asociadas.

Es crucial definir un proceso claro para seleccionar proveedores. Parra et al. (2019) señala que, además de criterios cualitativos y cuantitativos, se deben considerar los riesgos a los que el proveedor está expuesto. Para abordar esta incertidumbre, utiliza el proceso analítico jerárquico difuso (fuzzy AHP), que permite incorporar la incertidumbre en los juicios de los tomadores de decisiones.

Asimismo, Parra et al. (2019) menciona 13 pasos para poder seleccionar los proveedor con base al método de AHP difuso. El primer paso es identificar el problema (necesidad, alternativas de proveedores y criterios del servicio o producto). El segundo paso es definir un grupo interdisciplinario que haga parte del proceso y a su vez de quienes puedan tomar decisiones. El tercer es definir las condiciones específicas las cuales se convierten en criterios (desde condiciones hasta riesgos) que deben responder a objetivos y necesidades de la organización.

Parra et al. (2019) destacan que, como cuarto punto, es fundamental definir una estructura jerárquica que relacione el objetivo, los criterios, los subcriterios y las alternativas, así como las relaciones entre ellos. El quinto paso implica realizar la representación difusa de los juicios de comparación, que consiste en convertir las calificaciones de 9 puntos a una escala de número triangular difuso. Esto traduce los juicios lingüísticos de los participantes, donde los números triangulares T1, T3, T5, T7 y T9 indican desde "igual" hasta "extremadamente preferido", mientras que T2, T4, T6 y T8 representan los valores intermedios.

Antes de continuar al siguiente paso es conocer el concepto de un número triangular difuso el cual "es un tipo de número difuso que se representa mediante una triplete $((l, m, n))$, donde (l) es el límite inferior, (m) es el valor medio, y (n) es el límite superior¹. Este tipo de número se utiliza en la lógica difusa para manejar la incertidumbre y la imprecisión en los datos" (Duran & Aguiló, 2006, p.18).

Una vez se tiene la homologación a los números triangulares el paso seis es construir las matrices de juicio difusas para FAHP las cuales permiten comparar los elementos en los diferentes niveles estimando la importancia relativa con base al nivel superior y a su vez se debe implementar la media geométrica que permite la integración de los pesos difusos.

Para el paso nueve, Parra et al. (2019) establece el cálculo del índice de consistencia, que mide las inconsistencias en los juicios de las matrices de comparación y en las jerarquías. En los pasos diez y once, se deben construir dos matrices de comparación: la primera muestra la preferencia de los criterios sobre el objetivo, y la segunda indica la preferencia de las alternativas (proveedores) en relación con cada criterio. Finalmente, en el paso doce, se calcula la media geométrica para generar pesos difusos relativos, que se utilizan para promediar y normalizar, lo que permite construir los vectores de prioridad.

Finalmente, en el paso trece, para seleccionar el proveedor más conveniente de acuerdo con los criterios definidos (que incluyen riesgos) Parra et al. (2019) define que se debe tomar cada uno de los vectores de prioridad desde el nivel más bajo y se multiplica por el inmediatamente superior, y el proveedor que tenga el valor más alto será el elegido.

Por su parte, García et al. (2012) propone la selección de proveedores bajo un análisis dimensional aplicado a un caso práctico donde participan seis proveedores, para este análisis señala que los atributos a tener en cuenta son: costos, calidad del producto, servicio por parte del proveedor, confiabilidad, administración y organización por parte del proveedor y tecnología de fabricación usada, donde este análisis se fortalece con la generación de un grupo de decisión" (García et al., 2012, p. 250).

Previo a mencionar los problemas, cabe relacionar que un atributo es una característica medible de un objeto o entidad que se utiliza para comparar y analizar similitudes (ArcGIS Pro, s.f.)

Adicional Parra et al. (2012) también menciona los problemas durante la aplicación de la metodología tradicional por parte del personal encargado porque pueden estar omitiendo uno o más pasos de los establecidos (definición del problema, determinación de atributos, evaluación de proveedores mediante una técnica y selección del proveedor). Por ejemplo, puede ocurrir que por la premura de la selección se omita la definición del problema, un primer error es no realizar el rastreo adecuado de los principales proveedores con influencia en el mercado (Soner-Kara, 2011, como se citó en García et al,2012, p.251).

En segundo lugar, es importante que en la definición del problema se analicen los indicadores de eficiencia de los proveedores (Talluri y Sarkis, 2002, como se citó en García et al,2012,p.251) y los riesgos a los que se somete la organización al tener un solo proveedor para el producto o servicio por ejemplo (Talluri et al., 2006, como se citó en García et al,2012,p.251) generando más confiabilidad tener dos proveedores o más para el suministro de un producto o servicio (Weber et al., 2000, como se citó en García et al,2012,p.251).

Al definir los atributos, que pueden ser cualitativos o cuantitativos y a veces entrar en conflicto, se mencionan 30 atributos extraídos de diversos análisis que pueden servir de base en la metodología tradicional (Güneri et al., 2012, citado en García et al., 2012, p. 251). La tercera parte de esta metodología, sobre la evaluación de proveedores, utiliza una tabla que clasifica los métodos empleados, divididos en modelos individuales y modelos combinados (Ho et al., 2010, citado en García et al., 2012, p. 251).

Finalmente, bajo la metodología tradicional se selecciona el proveedor de acuerdo con el resultado de alguno de los métodos y se recomienda notificar a la alta dirección ya que ellos conocen la estrategia de la organización (Amid et al.,2006, como se citó en García et al,2012, p.251).

Con base a lo anteriormente mencionado sobre la metodología tradicional, García et al. (2012) siguiendo la metodología propuesta por Boer (2001) y complementando con Soner-Kara

(2011) y Chen (2011) implementó la metodología en una organización por medio de las fases de: definición de problema, definición de atributos, análisis de proveedores usando el análisis dimensional y selección del proveedor.

García et al. (2012) en la definición del problema, relata a detalle los problemas a los que se ha enfrentado la organización, los impedimentos con el proveedor actual y la decisión que llevó a contratar un nuevo proveedor, realizando una búsqueda en el mercado de los proveedores que realmente puedan suplir la necesidad bajo la experiencia y criterios requeridos seleccionando un grupo de decisión que tiene relación directa con el proceso.

Por otro lado, para la fase de definición de atributos, García et al. (2012) comenta que el grupo de decisión por medio de lluvia de ideas definió los siguientes atributos: Costos, Calidad del producto, Servicio posventa, Confiabilidad, administración y organización y tecnología. Una vez definidos los atributos, se brinda un contexto de lo que significa el enfoque matricial en toma decisiones y define el análisis dimensional de la siguiente manera:

Esta técnica se basa en la suposición de que hay una alternativa o proveedor que es superior a todos los demás. A esta alternativa se le denomina alternativa ideal o estándar, representada por S, y se compone de los mejores valores nominales de cada columna de la matriz MDF. Por ejemplo, si el primer atributo es el costo, se seleccionará el valor mínimo; mientras que, si se refiere a la duración del empaque, se elegirá el valor máximo. Cabe destacar que este proveedor estándar es hipotético y se crea a partir de la información de las alternativas y atributos en evaluación (García et al., 2012).

Según García et al. (2012), la técnica permite comparar cada alternativa con un escenario ideal e hipotético del proveedor seleccionado, enfocándose en atributos que impactan positiva o negativamente a la empresa. Por ejemplo, la calidad tiene un impacto positivo, mientras que el costo puede ser un atributo negativo. Así, los atributos positivos generan valores más altos y

los negativos, valores más bajos, proporcionando un marco para seleccionar la mejor opción según los atributos evaluados.

Según García et al. (2012), el objetivo final es seleccionar al proveedor que más se asemeje al escenario ideal planteado, considerando los atributos seleccionados y su impacto en la organización. Además, se utiliza una escala de Likert, donde los participantes del grupo de decisión califican la importancia de cada atributo. Según Matas (2018), la escala de Likert es una herramienta psicométrica que mide el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados frente a una afirmación, utilizando una escala unidimensional y ordenada.

García et al. (2012) presentan los resultados de la metodología a través de varias tablas. La primera muestra la relación entre proveedores y atributos; la segunda recoge los valores subjetivos estimados por los miembros del grupo de decisión para cada proveedor y atributo. La tercera tabla, similar a la primera, añade una fila con los datos del proveedor ideal para cada atributo y otra que indica si se debe maximizar o minimizar cada atributo, lo que facilita la comparación y selección de la mejor alternativa.

Finalmente, García et al, 2012 genera la tabla 4, la cual genera un promedio por atributo de la calificación brindada por cada proveedor, colocando los signos positivo y negativo según aplique para el atributo. Con la información ya disponible, se aplica la ecuación del índice de semejanza que cruza la tabla 3 y 4 y genera como resultado la tabla final, que permite visualizar cual es el proveedor que más se acerca al proveedor ideal a través del resultado del índice de semejanza y la categorización de acuerdo con éste.

Se han abordado metodologías para la selección de proveedores desde diferentes enfoques, y ahora se explorará la normatividad que rige en cada país, lo cual ayudará a adaptar estas metodologías a los requisitos regulatorios. Es fundamental comprender que la normatividad aplicable incluye “las diversas normas, leyes, y disposiciones, así como las

políticas corporativas y los manuales operativos” (Aguñaga & Badiola, 2021, p. 2). Además, Gareth y Jennifer (2009) indican que el control burocrático regula el comportamiento mediante un conjunto de normas y procedimientos estandarizados.

La normatividad es vital para Nuam, ya que como está atravesando una situación de integración brinda un marco de gestión relevante y “es importante que la normatividad se incorpore a los procesos naturales de la organización logrando el cumplimiento natural y un seguimiento constante, pues las normas no deben verse como herramientas coercitivas, por el contrario, permiten aclarar las funciones, acciones y permiten una operación ágil” (Deloitte, 2011). Con lo anterior, según Castro et al. (2001), la implementación de la administración por objetivos, apoyada en indicadores claros y fáciles de entender, facilita el logro de los resultados esperados en la organización.

Para comprender la gestión de proveedores desde una perspectiva de riesgos, es fundamental reconocer que las relaciones contractuales están expuestas a diversos riesgos según la naturaleza de los servicios contratados. Según Charris y Llamas (2016), estos riesgos pueden ser económicos, sociales, políticos, operacionales, financieros, regulatorios, de la naturaleza, ambientales y tecnológicos. Deben identificarse, valorarse y aceptarse antes de establecer la relación contractual, y ser mitigados durante la prestación del servicio.

Por otra parte, anteriormente se mencionó que la CMF es el ente regulador del mercado de valores de Chile, la entidad fue creada bajo el decreto ley 3538 el cual define que la CMF debe “...velar por el correcto funcionamiento, desarrollo y estabilidad del mercado financiero, facilitando la participación de los agentes de mercado y promoviendo el cuidado de la fe pública” (decreto ley 3835, 1980, artículo 1). Teniendo claro el ente regulador, la ley 18045 define que las entidades inscritas en el registro de valores quedan sujetas a esta ley y a las normas de carácter general determinadas por la comisión (Ley 18045, 1981, art.2).

Un concepto general de lo que es el mercado de valores según el ministerio de economía y finanzas (s.f.) es que permite la compra y venta de títulos como acciones y bonos, facilitando la inversión y captación de recursos financieros.

La Comisión para el Mercado Financiero (s.f) expide 60 normas de carácter general (NCG) para las bolsas de valores, donde solo las NCG 508, 509 y 510 relacionan las instrucciones a seguir para la gestión de riesgos en la organización donde se visualizan los requerimientos para la gestión de proveedores y subcontrataciones, no siendo los únicos requerimientos expresados por cada norma.

La CMF ha emitido resoluciones que entrarán en vigor en 2025 sobre riesgos relacionados con proveedores y subcontratación, entre las cuales se encuentran: resolución exenta N°4124, N°4162, N°4123 y N°4164. Estas normativas establecen los requisitos que Nuam debe cumplir en relación con proveedores y subcontrataciones (Comisión para el Mercado Financiero, s.f.).

En cuanto a Perú, entendiendo que el ente regulador es la Superintendencia del mercado de Valores, esta entidad fue creada bajo la Ley N° 17020 con el nombre de Comisión nacional de valores e iniciando funciones bajo el decreto ley N°18302 (Superintendencia del mercado de Valores, s.f.). Según la ley orgánica de la superintendencia del mercado de valores, estipula que la finalidad del ente regulador “es velar por la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formación de precios y la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos, a través de la regulación, supervisión y promoción (decreto 26126,1992, art. 1).

Otro aporte importante es el marco jurídico detallado por Vidal (1988), donde expresa que el marco está constituido por el Código de Comercio de 1902, La Ley 17020, El Decreto Ley 18302, Los Decretos Legislativos 198 y 211, El Decreto Legislativo 755 y el Decreto Ley 26126, explicando a mayor profundidad que “El ordenamiento vigente del Mercado de Valores está

determinado por el Decreto Legislativo 861, del 21 de octubre de 1996, que constituye la Ley General Mercado de Valores en vigor, al derogar al Decreto Legislativo 755 mas no al Decreto Ley 26126, al que sólo introdujo modificaciones por lo que, con un texto único concordado, mantiene su vigencia” (p.21).

La SMV tiene un reglamento sobre gestión de riesgo operacional que establece requisitos para la gestión de riesgos en la entidad, específicamente en relación con proveedores. Este reglamento incluye definiciones de subcontratación significativa, exige la gestión de riesgos de servicios externalizados, solicita debida diligencia para subcontrataciones en la nube, y requiere evaluar la localización y procesamiento de datos del proveedor para mitigar riesgos. Además, se enfoca en identificar riesgos de subcontratación en cadena, definir estrategias de continuidad y reportar eventos relacionados con servicios tercerizados (Superintendencia del Mercado de Valores, 2019).

Ahora bien, en cuanto a Colombia, el Banco de la república de Colombia, menciona que la red de seguridad del sistema financiero está conformada por: el ministerio de hacienda y crédito público, la superintendencia financiera, el autorregulador del mercado de valores, el banco de la república, el fondo de garantías de instituciones financieras y fondo de garantías de entidades cooperativas (Uribe,2012). En este sentido dando un enfoque a la superintendencia financiera, es importante reconocer que normativa es aplicable para gestión de riesgos aplicada en proveedores.

La superintendencia financiera de Colombia, involucra a la Bolsa de Valores de Colombia entre el grupo de intermediarios de valores y otros agentes, donde define 34 documentos normativos entre los cuales hay decretos, circulares básicas, leyes resoluciones externas y cartas circulares, entre estos para la gestión de riesgos aplica la circular básica contable y financiera (C.E. 100 DE 1995) ya que esta comprende los capítulos del SIAR y SARE, donde el SIAR como lo menciona Perez & Triana (2016), “es un sistema que ayuda a la gestión de

administración de los riesgos, en el que se puede ver expuesto el desarrollo de las operaciones, y de manera preventiva ayuda a disminuir su impacto sobre la estabilidad del sector” (p.2). Por otro lado, Garrigues (2023) menciona que el SARE “es el Sistema de Administración de Riesgos de las Entidades Exceptuadas del SIAR” ya que estas entidades también se encuentran expuestas a riesgos de acuerdo con las actividades que ejecutan.

A su vez, para la bolsa de valores de Colombia en cuanto a riesgos, también aplica la Circular Básica Jurídica (C.E. 029 de 2014).

Esguerra et al. (2016) proponen una metodología para aplicar la normatividad interna y externa en Nuam. Esta metodología comienza con un análisis comparativo que evalúa la jerarquía de normas, el ciclo de elementos y la disponibilidad de información de diversas empresas. Luego, se realiza un análisis DOFA y se aplica el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). En la fase de planificación, se definen y actualizan los contenidos normativos. En la fase de hacer, los líderes identifican a los emisores de la normativa. Posteriormente, se difunde la información para que los colaboradores la apliquen en sus procesos. Finalmente, en la fase de actuar, se evalúa la pertinencia, vigencia y aplicación de la normatividad.

Además de las metodologías de selección y la normativa de cada país, es fundamental evaluar el desempeño de los proveedores durante la prestación de servicios para decidir sobre la continuidad de la relación contractual. En ese sentido, Osorio et al. (2008) propone dos criterios de evaluación: el cumplimiento en la entrega de servicios y la calidad, que abarca conformidad, funcionalidad, normativa, seguridad ambiental y aspectos ergonómicos.

Continuando, Osorio et al. (2008) menciona el criterio tres, como el servicio posventa que abarca las reclamaciones y el propio servicio posventa y finalmente el cuarto criterio es la gestión enfocada a facturación requerimientos y garantía. Posteriormente brinda una

calificación para cada criterio, genera matrices de comparación por pares y se obtiene el resultado por proveedor.

Desde otro punto de vista, Gallardo et al. (2021) propone cuatro pasos para la evaluación de proveedores los cuales son evaluar las actividades realizadas por el proveedor, evaluar el proceso (diagnosticar relaciones con proveedores, analizar en orden cuantitativo la selección de proveedores a partir de criterios definidos), evaluar el proveedor y evaluar los resultados, donde este último permite definir controles, dirección y seguimiento del proceso de gestión de proveedores.

Burbano et al. (2004) definen una metodología para identificar proveedores críticos en una organización, que se divide en varios pasos. Primero, se deben definir criterios de evaluación con la ayuda de un grupo de expertos, asignando una escala de valoración a cada criterio. En el segundo paso, se determina la importancia relativa entre criterios mediante el método de entropía para calcular la ponderación objetiva, seguido del método del triángulo de Fuller para el peso subjetivo, y se establece el peso definitivo usando un método combinatorio. Finalmente, en el tercer paso, se evalúa a los proveedores a través de una matriz de decisión que relaciona proveedores y criterios, la cual debe ser normalizada.

Antes de continuar con la evaluación se debe aclarar que el método del triángulo de Fuller permite comparar por pares para tomar decisiones multicriterio, usando expertos para determinar la importancia de los rasgos predictores en el rasgo objetivo (Cuadrado et al., 2011, pp.36-37) y el método combinatorio según Fernández (2006) trata de un sistema donde las entradas se combinan para generar salidas específicas. Estas combinaciones se clasifican y ejecutan de forma independiente, siguiendo un proceso fijo determinado por las entradas. Otro concepto importante es el método de la entropía, es una técnica de análisis multicriterio que mide la incertidumbre de las alternativas y asigna pesos a los criterios según su dispersión, facilitando decisiones más objetivas y equilibradas (Maldonado et al, 2021).

Para culminar la evaluación de proveedores, Burbano et al. (2004) en el paso 4, que es la calificación de la base de proveedores, utiliza el método de suma ponderada y aquellos con mayor puntaje (maximización) o menor (minimización) serán los proveedores críticos de la organización y con esta información en el punto 5 se deben tomar las decisiones pertinentes a la continuidad del proveedor identificando oportunidades de mejora para las relaciones con los mismos.

Para culminar García (2004) señala que el método de suma ponderado permite la resolución de problemas de decisión multicriterio en campos como la ingeniería, la ciencia y la gestión, principalmente por su carácter intuitivo y su simplicidad en la aplicación.

6. MARCO INSTITUCIONAL

Nuam está conformada por seis organizaciones y con un total aproximado de 1000 contratos con proveedores de diferentes indoles, a continuación, se señala la información que identifica cada entidad:

- **Colombia**
 - **Bolsa de Valores de Colombia:** Ubicada en la carrera 7 #71-21 piso 12, pertenece al sector bursátil de Colombia, con productos principales como derivados, renta fija, renta variable, operaciones especiales e información y medio, etc.
 - **Deposito centralizado de Valores:** Ubicada en la carrera 7 #71-21 piso 12, pertenece al sector de infraestructura del mercado financiero en Colombia, encargado de la custodia y administración de valores, con producto principales como servicios a emisores, servicios a depositantes, pagarés y servicios a inversionistas

- **Chile**

- **Bolsa de comercio de Santiago:** Ubicada en La Bolsa 64, Santiago, Región Metropolitana, Chile, perteneciente al sector de finanzas y mercados bursátiles con producto principales tales como información de mercado, mercado de renta variable, mercado de derivados, mercado de renta fija e intermediación y mercado latinoamericano extranjero, etc.
- **CCLV:** Ubicada en la bolsa 64, Santiago, región metropolitana, Chile, piso 2, dentro del sector de compensación y liquidación de operaciones, con productos principales como garantías, contraparte central y cámara de compensación

- **Perú**

- **Bolsa de valores de Lima:** Localizada en la Avenida Jorge Basadre 347 San Isidro, Lima – Perú, ubicada dentro del sector de mercados financieros y bursátiles con producto principales como servicios para empresas y servicios para inversionistas, donde la primera incluye financiamiento instrumentos deuda pública renta fija, inscripción de renta variable, FIBRA y FIRBIS. Para los inversionista se ofrece renta fija/deuda, renta variable/acciones inversiones sustentable, mercado alternativo de valores, etc.
- **CAVALI:** Localizada en la Avenida Jorge Basadre 347 San Isidro, Lima – Perú, ubicada dentro del sector de compensación, liquidación y custodia de valores con servicios de facturación negociable, servicios para inversionistas, letras electrónicas, registro de valores, compensación y liquidación, servicios internacionales, libro de reclamaciones y pagarés electrónicos.

Las características de las organizaciones anteriormente mencionadas implican que cada entidad gestione los proveedores de manera diferente e independiente, por ejemplo hoy en día, cada país tiene una base con información de los proveedores estructurada de manera distinta,

también la selección y evaluación se realiza de manera diferente, implicando que no se puedan analizar factores críticos para mitigar los riesgos a los que se está expuesto por cada proveedor dependiendo de los servicios que preste a cada organización y también generando que no haya un proceso único y estándar que facilite la gestión oportuna, eficaz y que cumpla con los requerimientos exigidos por país.

Finalmente, se resalta que Nuam requiere un proceso único que centralice la gestión de las diferentes áreas involucradas para dar cumplimiento a lo exigido por los entes regulatorios y a la vez para que cada proveedor aporte de manera positiva a la cadena de suministros y no de manera negativa. Además de tener un proceso único para Nuam es primordial definir la gestión de proveedores porque las áreas ya están integradas y no segmentadas por países, lo que ocasiona reprocesos en caso de que se defina un proceso diferente por país

7. METODOLOGÍA

7.1. Primer nivel

7.1.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación

De acuerdo con el problema de Nuam donde no hay un proceso claro de gestión de riesgos de terceros que especifique los requerimientos que se deben cumplir exigidos por los entes regulatorios de cada país que abarque temas como criticidad e impacto hacia los servicios críticos de la organización se establecerá un enfoque de investigación cualitativo, con un alcance descriptivo-exploratorio ya que el objetivo es encontrar la influencia de los requerimientos de entes regulatorios en el proceso de gestión de riesgos de terceros.

El enfoque para este proyecto es cualitativo ya que es interpretativo incluyendo una serie de concepciones y visiones, siendo el enfoque perfecto a la lectura y análisis de la normatividad para poder extraer la visión adecuada para estipular el proceso de gestión de riesgos de terceros (Grinnel., 1997, como se citó en Hernández Sampieri et al., 2006, p.8) y así también como mencionan Hernández Sampieri et al., 2006 se recaban datos a través del lenguaje

escrito convirtiéndolos en temas. Por otro lado el alcance es descriptivo-exploratorio, descriptivo porque se busca especificar procesos que se sometan a un análisis (Danhke,1989, como se citó en Hernández Sampieri et al., 2006, p.102) que es lo que se va a realizar de acuerdo a la normatividad definir un proceso, por otro lado es exploratorio porque la idea es hablar sobre un tópico que hay poca literatura que es el de la integración de entidades financieras (especialmente bolsas y depósitos de valores) y la definición de procesos con base al cumplimiento normativo de diferentes países (Hernández Sampieri et al., 2006).

7.1.2. Definición de Variables

Tabla 1.
Variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones
Tipo de requerimiento único para el país	Es un mandato legal o normativo que solo aplica dentro de los límites geográficos o jurisdiccionales de dicho país (Colombia, Chile o Perú)	La variable se medirá identificando, a través de la revisión de leyes y normativas nacionales (resoluciones, NGC (Norma de carácter general), resoluciones exentas, RAN (Recopilación Actualizada de Normas Bancos), Reglamentos emitidos por los entes regulatorios, circulares básicas jurídicas/contables) , aquellos requerimientos que	Cantidad de requerimientos por país (Colombia, Perú y Chile)

		son exclusivos de un país en particular y que no tienen equivalentes directos en otros países.	
Tipo de requerimiento aplicable para todos los países	Es una regulación o norma que tiene alcance global, ya sea porque está establecida por organismos internacionales o porque es reconocida en tratados o acuerdos multilaterales que los países han adoptado	La variable se medirá revisando tratados internacionales y otras normativas globales aceptadas por los países. Se identificarán aquellos requerimientos que los países han incorporado en sus legislaciones nacionales o que han aceptado cumplir por pertenecer a acuerdos internacionales	Estándares comunes o Acuerdo multilaterales, se identificará si el requerimiento fue tomado de algún estándar o acuerdo internacional
Tipo de requerimiento enfocado en subcontrataciones	Se refiere a normativas, regulaciones o directrices que están específicamente diseñadas para regular la relación entre una empresa principal y sus subcontratistas. Estos buscan asegurar el	Esta variable se medirá identificando controles específicos sobre los subcontratistas en áreas como riesgo operativo, seguridad de la información y continuidad de negocio exigido por normativas y políticas. La presencia de	Requerimientos enfocados en subcontratistas

	<p>cumplimiento de estándares legales, éticos y operativos, abarcando la selección, supervisión, y cumplimiento de normas laborales, seguridad, y derechos humanos. Los requerimientos incluyen cláusulas contractuales, auditorías y la responsabilidad de la empresa principal sobre sus subcontratistas</p>	<p>estos requerimientos será validada mediante el análisis de contratos, auditorías internas y la revisión de certificaciones de cumplimiento por parte de la empresa principal y sus subcontratistas.</p>	
<p>Tipo de proveedores categorizados de acuerdo con las exigencias normativas</p>	<p>Esta variable categoriza a los proveedores en función de su naturaleza y lo exigido por los entes regulatorios. Se refiere a la clase de proveedor con el que una empresa establece relaciones comerciales, que puede variar según el tipo de bienes o servicios ofrecidos.</p>	<p>Esta variable brindará la codificación de tipo de proveedor, ejemplo: Proveedor de productos, proveedor de servicios (profesional, adhesión, empresa), proveedor externalización, etc. Al analizar la normatividad, esta variable permitirá clasificar los proveedores según lo exigido por el ente regulador</p>	<p>Clasificación del proveedor por país Cumplimiento normativo</p>

<p>Requerimientos contractuales obligatorio</p>	<p>Esta variable se refiere a las obligaciones impuestas por ley que deben estar incluidas en los contratos con proveedores y subcontratistas.</p>	<p>Se codifica el requerimiento como "Cláusula de cumplimiento legal", "Cláusula de responsabilidad civil", "Cláusula de confidencialidad". Esto permitirá identificar los tipos de requerimientos legales obligatorios que cada país exige en los contratos.</p>	<p>Cláusulas contractuales Mecanismos de penalización</p>
<p>Tipo de sanción por incumplimiento</p>	<p>Clasificación de las sanciones que se imponen en caso de incumplimiento de la normativa relacionada con la gestión de proveedores y subcontratistas.</p>	<p>Se codifica el requerimiento o directriz como "Multa", "Suspensión de contrato", "Inhabilitación para contratar". Esto ayudará a identificar y clasificar las penalidades aplicables en cada país.</p>	<p>Sanciones económicas Medidas correctivas o Consecuencias legales</p>
<p>Clasificación de proveedor por riesgo</p>	<p>Se refiere a la categorización de los proveedores en función de los niveles de riesgo asociados, como lo define la legislación de cada país.</p>	<p>Se brinda una codificación como "Riesgo bajo", "Riesgo medio", "Riesgo alto". Esto permitirá evaluar cómo cada país clasifica a los proveedores y qué normativas aplican según el</p>	<p>Tipo de riesgo del proveedor (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto)</p>

		nivel de riesgo, podría ser que se defina una clasificación general para los tres países	
Requerimientos de certificación del proveedor	Obligación de los proveedores de obtener ciertas certificaciones para poder operar en conformidad con la legislación del país	Se codifica como "ISO 9001", "Certificación ambiental", "Certificación de seguridad". Permitiría determinar qué certificaciones específicas son exigidas por la normativa.	Certificaciones necesarias
Requerimientos de transparencia en la subcontratación	Normativa que exige la divulgación o transparencia en el uso de subcontratistas, como las obligaciones de reportar detalles sobre subcontrataciones.	Se podría codificar como "Informe de subcontratistas obligatorio", "Reporte anual de subcontratación", "Declaración voluntaria". Esto ayudará a identificar si existen requisitos de transparencia según la normativa de cada país.	Auditorías y revisiones: Procedimientos para verificar la transparencia.
Normativa que regula o restringe el uso de subcontratistas extranjeros en	Normativa que regula o restringe el uso de subcontratistas extranjeros en ciertos sectores o en general.	Se codifica como "Permitido", "Restringido"(detallando las restricciones), "Prohibido", según la legislación de cada país. Esto permitirá ver qué	Regulaciones sectoriales, Requisitos de nacionalidad

ciertos sectores o en general.		normativas o requisitos aplican en el uso de subcontratistas internacionales.	
Mecanismo de formalización contractual	Se refiere al tipo de procedimientos o contratos requeridos para formalizar la relación con los proveedores.	Se codifica como "Contrato marco", "Acuerdo de servicio", "Orden de compra", "anexos de continuidad" o "anexos de seguridad", por ejemplo. Ayuda a estandarizar cómo se formalizan las relaciones comerciales según la normativa de cada país.	Tipos de contratos, Registro y documentación: Requisitos para la documentación de contratos o anexos
Frecuencia de evaluación de desempeño del proveedor	Señala la frecuencia de revisión periódica del desempeño de los proveedores exigida por la normatividad	Se codifica como "Mensual", "Trimestral", "Anual". Esto habilita diseñar un proceso de evaluación que cumpla con las normativas de los tres países.	Criterios de evaluación o Intervalo de evaluación
Control de proveedores críticos	Clasifica a los proveedores que son esenciales para la operación de la empresa y que deben ser	Brindar una codificación al proveedor como "crítica", "estándar", "restrictiva" o "común", identificando a los proveedores que requieren	Identificación de proveedores críticos

	gestionados bajo normativas más estrictas.	un control más exhaustivo. La codificación podría estar determinada por alguna normatividad	
--	--	---	--

Nota: Elaboración propia

7.1.3. Población y Muestra

La población para este proyecto está determinada por los siguientes criterios de inclusión:

- **Países:** Colombia, Perú y Chile
- **Empresas:** Todas las empresas que hacen parte del sector financiero, especialmente bolsas de valores, bancos, administradoras generales de fondos, sociedades administradoras de compensación y liquidación de instrumentos financieros, y empresas de depósito y custodia de valores (depósitos centralizados de valores)
- **Normativas:** Leyes, resoluciones exentas, normas de carácter general, circulares básicas jurídicas, circulares básicas contables, Estatutos, RAN (Recopilación actualizada de normas y reglamentos emitidos por entes regulatorios en materia de riesgos.

Con lo anterior quiere decir que la población para el estudio es toda la normatividad aplicable a todas las empresas del sector financiero para los Países de Perú, Colombia y Chile. Una vez entendida la población, se selecciona el muestreo por conveniencia ya que “Permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzen & Manterola, 2017, p. 230), y en ese orden de ideas para la muestra se seleccionan solo las normatividades que aplican para las bolsas de valores y sociedades compensación y liquidación de instrumentos financieros, y empresas de depósito y custodia, de valores (depósitos centralizados de valores) en los países de Perú, Colombia y Chile.

Finalmente, para detallar las normativas aplicables al proyecto a continuación se listan las que serán objetivo de análisis por país:

- **Colombia:** Circular básica contable 100 (Capítulo XXXI (SIAR) y Capítulo XXXII (SARE)) y Circular Básica Jurídica de la Superintendencia Financiera de Colombia-C029
- **Chile:** Resolución exenta n°4123, 4124,4162 y 4164, RAN Capítulo 20-7 y NCG (508,509, 510)
- **Perú:** Reglamento de Gestión del Riesgo Operacional, Resolución SMV N° 027-2016-SMV/01

7.2. Segundo nivel

7.2.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

El método para recolección de datos que se va a utilizar es el titulado Análisis documental que Según Creswell (2014) es un método que consiste en revisar y evaluar diversos documentos para extraer información significativa sobre el fenómeno estudiado.

De acuerdo con lo anterior es vital resaltar que el instrumento a entregar puede ser un mapa mental y/o una matriz documental, donde se visualice, país, normatividad analizada, requerimientos y el detalle de aplicabilidad de acuerdo a las variables, adicional se va a recopilar y analizar las normativas de cada país con enfoque en la gestión de proveedores y subcontratistas, este método permite obtener información precisa y detallada sobre los requerimientos legales y cómo varían entre los países. Finalmente, para lograr los objetivos, primero se revisarán y analizarán los documentos oficiales: leyes, reglamentos, directrices gubernamentales, y normas específicas aplicables de acuerdo con la muestra y posteriormente se organizará la información en una matriz consolidada y/o mapa mental que

va a mostrar las diferencias y similitudes entre las normativas de los tres países y así encontrar un punto en común que permita definir el proceso de gestión de riesgos de terceros.

7.2.2. Técnicas de análisis de datos

De acuerdo con el método de análisis documental seleccionado, las técnicas que más se asocian para cumplir los objetivos de este proyecto son las de análisis temático y análisis de contenido.

El análisis temático, cobra valor porque según Braun & Clarke, 2006, permite identificar patrones o temas dentro de los datos lo que implica codificar el texto y agruparlo en códigos similares para desarrollar temas significativos y así organizar y sintetizar la información extraída de documentos, aportando a la identificación de tendencias y patrones en el contenido, facilitando que al leer cada normativa, se pueda extraer una estructura común o temas y así poder detallar los requerimientos por frentes de importancia. Braun & Clarke, 2006 mencionan que el proceso para el uso de este análisis se realiza por medio de la familiarización de datos, codificación de fragmentos relevantes, agrupación de códigos en temas emergentes y finalmente revisar como se relacionan e interactúan los temas entre sí, lo que resulta vital para la definición del proceso de gestión de riesgos de terceros.

Por su parte, el análisis de contenido según Krippendorff, 2018 implica la categorización y cuantificación de ciertos elementos dentro del texto (palabras, frases o conceptos) para identificar la frecuencia y el contexto en que aparecen, lo que permite analizar documentos sistemáticamente, identificando aspectos clave y proporcionando una comprensión más profunda del contenido, este análisis complementa de una mejor forma los resultados, ya que la normatividad en algunos momentos es difícil de entender, lo que al extraer aspectos claves permite profundizar y complementar el análisis.

Las técnicas seleccionadas brindan una orientación para abordar las normativas de cada país de forma más estructurada y sistemática permitiendo extraer lo realmente importante

que es la gestión de riesgos de terceros en Nuam con base a normativas regionales, muchas veces el análisis de la normativa en la organización se hace de manera empírica o depende mucho del área jurídica lo que es un impedimento en la agilidad para gestionar, siendo este tipo de técnicas una herramienta que habilitar el análisis de manera más amplia y enfocada.

8. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Con la ejecución de la técnica de análisis temático y de contenido se lograron extraer 128 requerimientos en total para los 3 países con cada una de las normativas asociadas en el alcance. Se construyó un archivo Excel y un mapa mental, los cuales almacenan la respuesta a cada una de las variables como se ilustra en la siguientes imágenes:

ID Requerimiento	Origen de ente regulador que emite la norma	Normal Circular	Requerimiento	Tipo de requerimiento único para el país			¿El requerimiento depende de acuerdos/estándar internacional?	Tipo de requerimiento enfocado en subcontrataciones (¿Eficaz o relacionado con subcontratación?)	Requerimientos contractuales obligatorio Tipo de cláusula aplicable	Tipo de sanción por incumplimiento Si se incumple el requerimiento, ¿Qué implicación tiene?	¿El requerimiento restringe su controlista extranjero?
				¿Aplica Colombia?	¿Aplica Perú?	¿Aplica Chile?					
1	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	No delegar Responsabilidad hacia los proveedores con determinadas actividades	S	S	S	No	No	Cláusula de responsabilidad civil	Ninguna	No Aplica
2	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Alinear en la política de gestión de riesgos el control y supervisión hacia actividades tercerizadas	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
3	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Asegurar que el plan de continuidad del negocio contemple los riesgos asociados a la interconectividad con proveedores (terceros). Esto incluye la revisión y supervisión de cómo estos terceros pueden impactar la continuidad y operación de la entidad.	S	No	No	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
4	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	No delegar responsabilidad al contratar proveedores: no delegación de profesionalidad	S	S	S	No	No	Cláusula de responsabilidad civil	Ninguna	No Aplica
5	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Garantizar la continuidad de los procesos tercerizados incluyendo en el plan de continuidad de la entidad	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
6	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Garantizar la efectividad de los planes de contingencia los cuales mitigan riesgos asociados a proveedores (terceros) en la organización	S	No	No	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
7	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Implementar controles para asegurar que las actividades tercerizadas cumplan lo estipulado por la entidad	S	No	No	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
8	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Realizar un análisis de riesgo para identificar y gestionar los riesgos operacionales de los procesos tercerizados.	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
9	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Incluir políticas eficaces para la gestión de riesgos de tercerización.	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
10	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Identificar procesos críticos y definir criterios de selección de terceros.	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
11	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Garantizar la continuidad de los procesos tercerizados y definir procedimientos de revisión a través de medidas de control	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
12	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Determinar criterios y procedimientos de selección para proveedores críticos	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
13	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Incluir en contratos de proveedores críticos nuevos/renovados: obligaciones de las partes, niveles de servicio, operaciones en situaciones contingentes, gestión de riesgos operacionales que afectan el cumplimiento de obligaciones del tercero y acuerdos de confidencialidad	S	S	S	No	No	Cláusula de confidencialidad	Ninguna	No Aplica
14	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Gestionar riesgos derivados de la prestación del servicio cuando son estas entidades	S	No	No	No	S	No Aplica	Ninguna	No Aplica
15	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Incluir en los procedimientos como se asegura el cumplimiento de los contratos	S	S	S	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
16	Colombia	CIRCULAR 100- CAPITULO 30 SHRS	Incluir dentro de las evaluaciones las actividades tercerizadas ejecutadas por la función de gestión de riesgos y auditoría interna	S	No	No	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
17	Colombia	CIRCULAR BÁSICA JURÍDICA (C.E. 029/14)	La entidad debe proteger la información confidencial de entidades externas y solo debe permitir su visualización al tercero que ofrece el servicio	S	No	No	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
18	Colombia	CIRCULAR BÁSICA JURÍDICA (C.E. 029/14)	Eligi al proveedor soporte técnico para asegurar la continuidad de negocio	S	No	No	No	No	No Aplica	Ninguna	No Aplica
19	Colombia	CIRCULAR BÁSICA JURÍDICA (C.E. 029/14)	Eligi crítico de extremo a extremo al proveedor cuando este brinde sistemas tercerizados que albergen operaciones monetarias individuales o acumuladas por cliente	S	No	No	No	No	Otro tipo de Cláusula	Ninguna	No Aplica

Figura 1
Estructura de archivo Excel con variables parte 1 (Extracto)
Nota: Elaboración propia

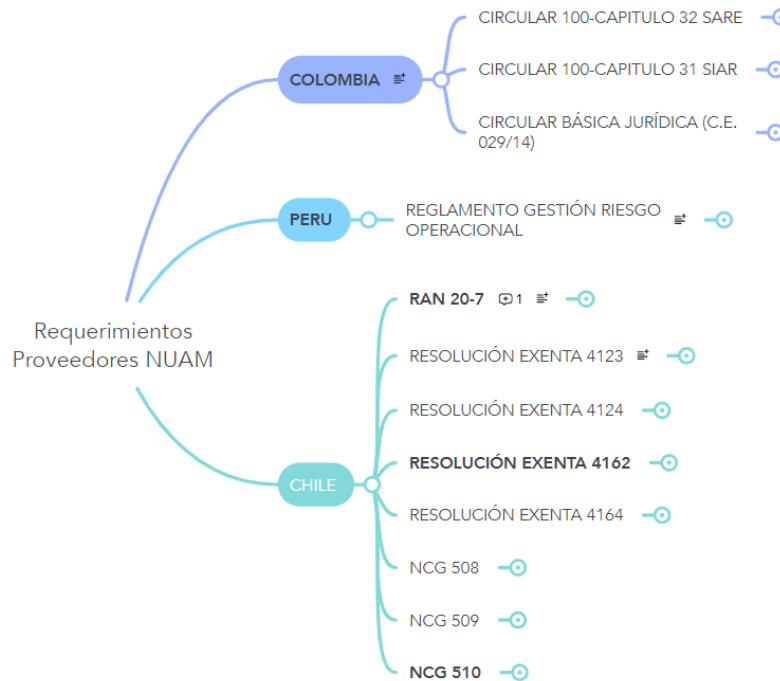


Figura 3
Estructura mapa mental
Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de resultados por cada objetivo planteado y dentro de cada objetivo las variables que responden al cumplimiento de estos:

8.1. Crear estructura normativa desde el enfoque general al específico para conocer el marco normativo que rige a Nuam

Con el fin de entender de manera estructurada cada norma de carácter general /circular / reglamento/resolución exenta que rige a cada país emitida por los respectivos entes regulatorio, se construyó un mapa mental, por medio de este se logró identificar qué partes de cada documento detallaban requerimientos específicos con proveedores, subcontratación o tercerización. La Figura 3 ilustra la estructura de manejar general el marco general que rige a nuam dividido por país, se relaciona el link donde se encuentra el mapa interactivo:

<https://mm.tt/app/map/3437526109?t=ogZuhNYfS8> .Durante la experiencia del mapa permite ir desde el marco general hasta el detalle del requerimiento que representa cada documento

Para el caso de Colombia, que se tomó como referencia la circular 100 (Capítulo XXXI y XXXII) y la circular 029 se logró identificar aquellos apartados en color amarillo que no tienen nada relacionado a proveedores, como se ilustra a continuación:

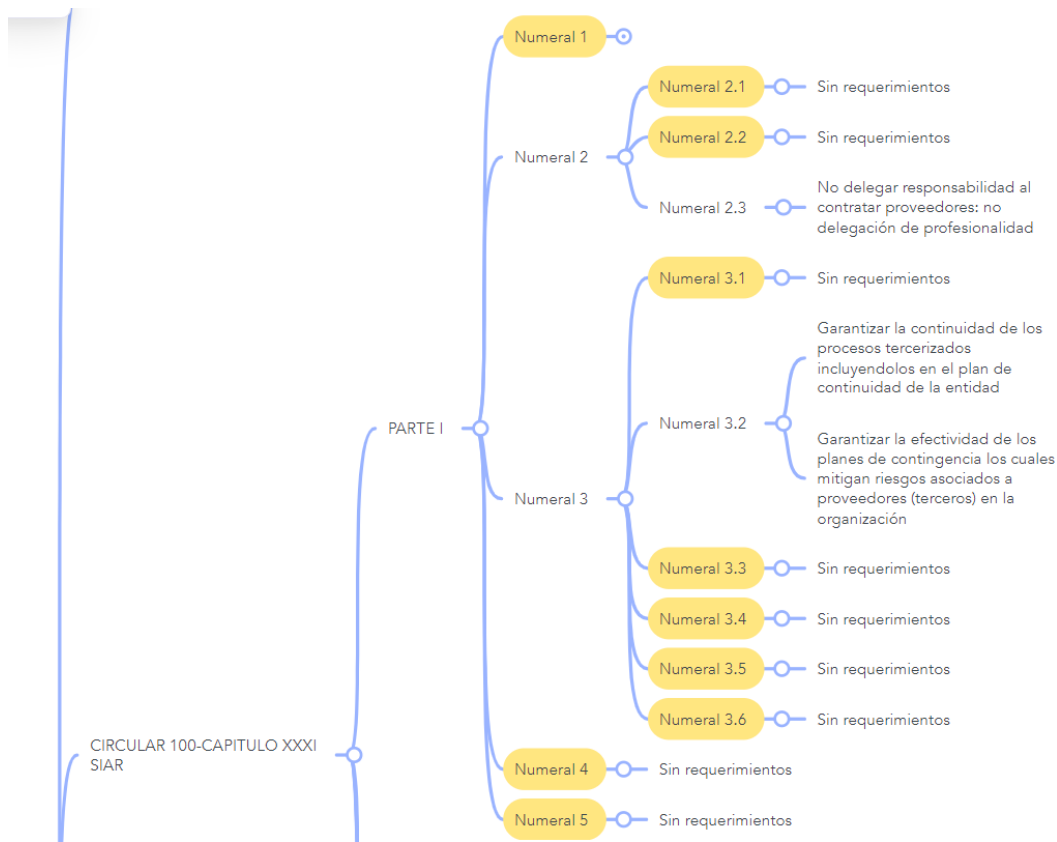


Figura 4
Estructura requerimientos Circular 100-Capitulo XXXI SIAR PARTE I
Nota: Elaboración propia

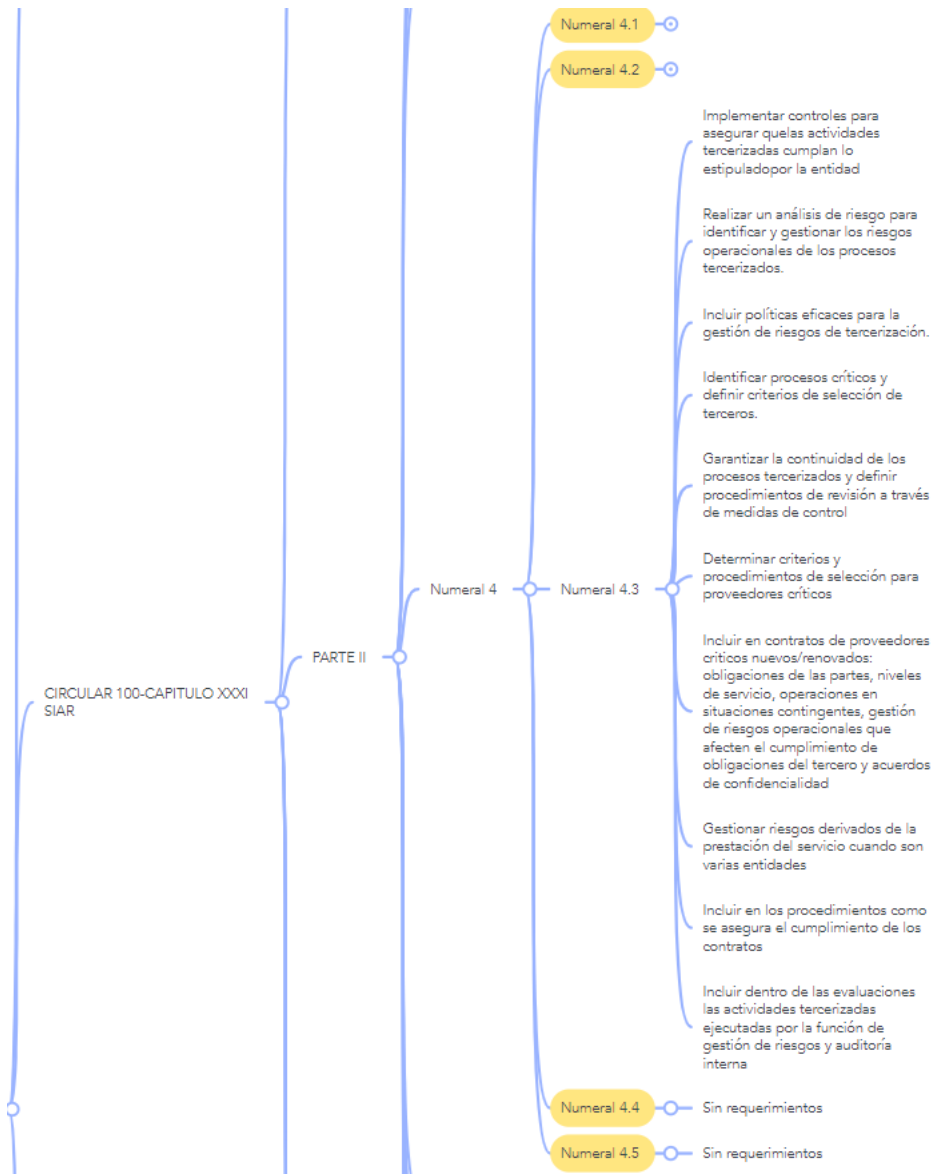


Figura 5
Estructura requerimientos Circular 100-Capitulo XXXI SIAR PARTE II
Nota: Elaboración propia

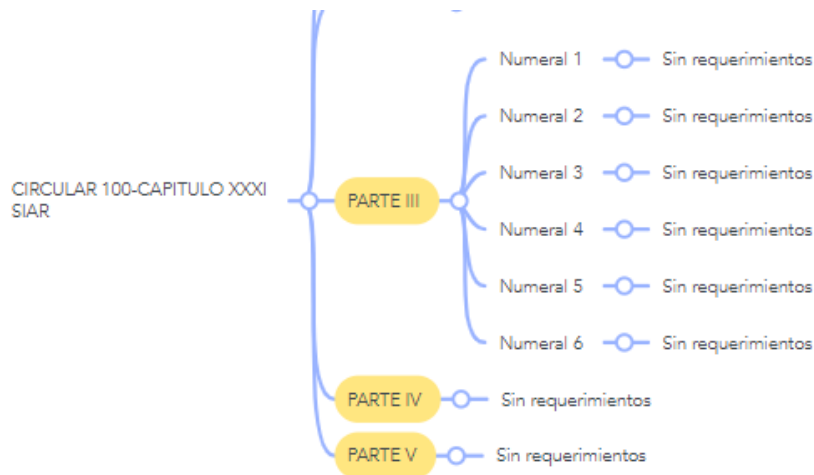


Figura 6
Estructura requerimientos Circular 100-Capítulo XXXI SIAR PARTE III, IV y V
Nota: Elaboración propia

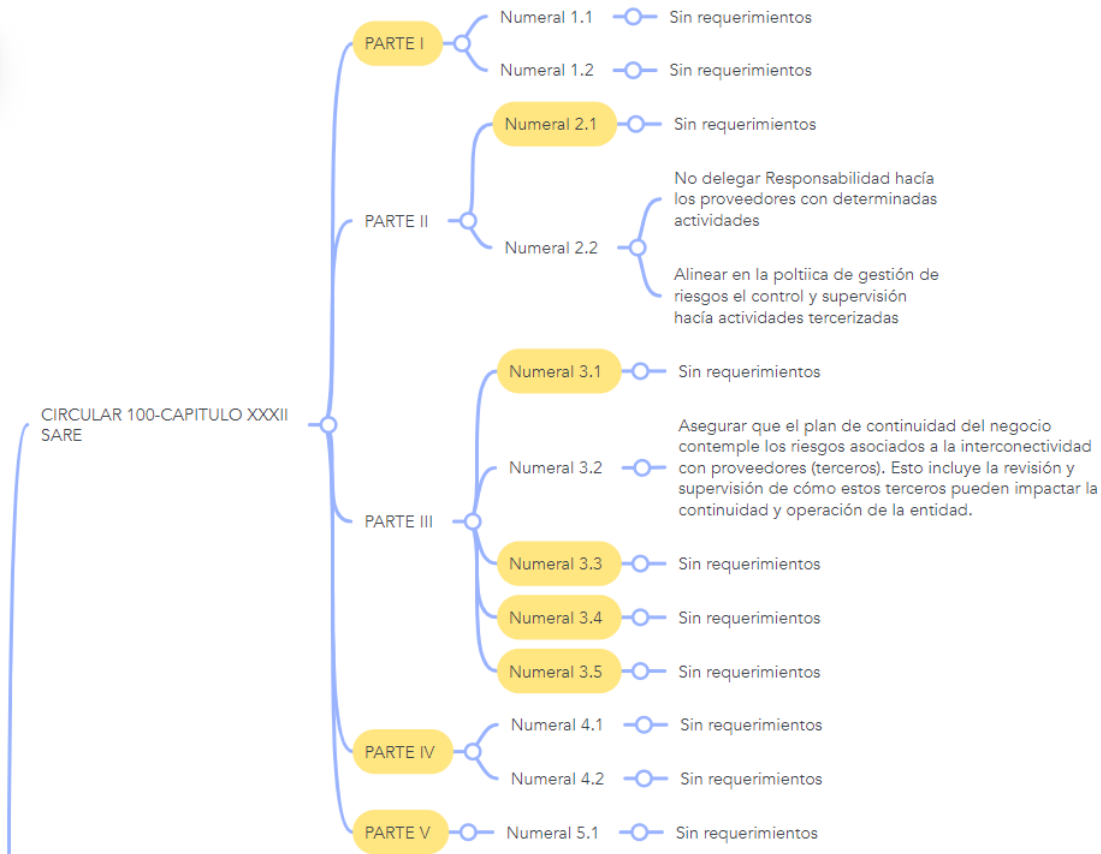


Figura 7
Estructura requerimientos Circular 100-Capítulo XXXII SARE
Nota: Elaboración propia

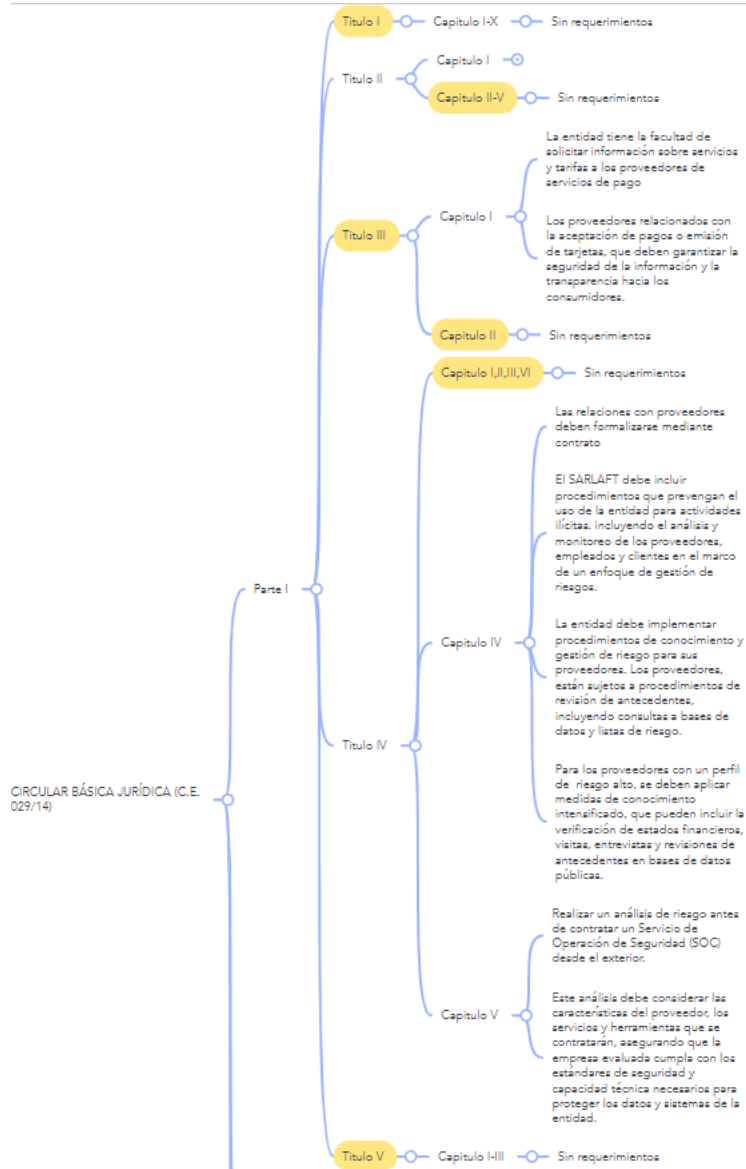


Figura 8
Estructura requerimientos Circular 029 PARTE I
Nota: Elaboración propia

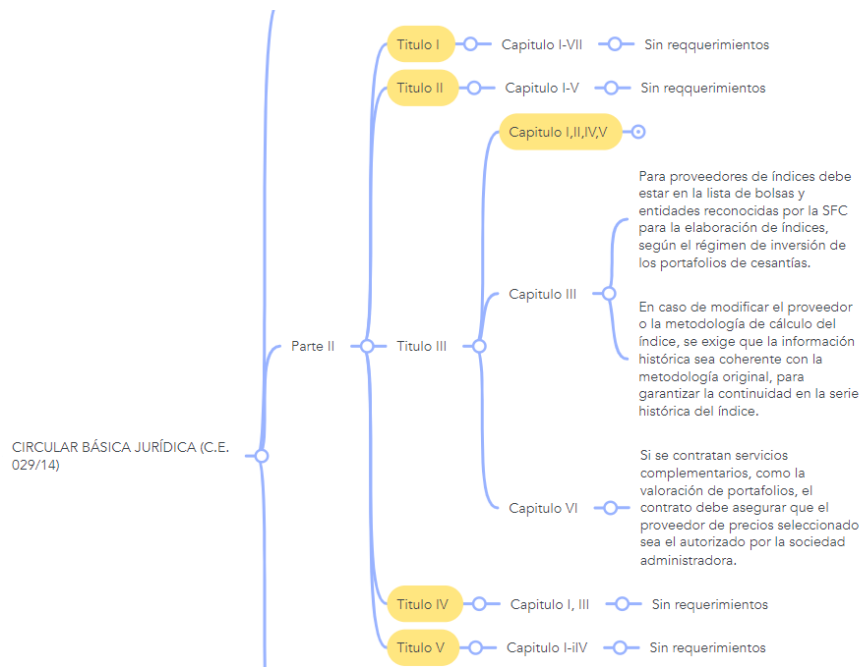


Figura 9
Estructura requerimientos Circular 029 PARTE II
Nota: Elaboración propia

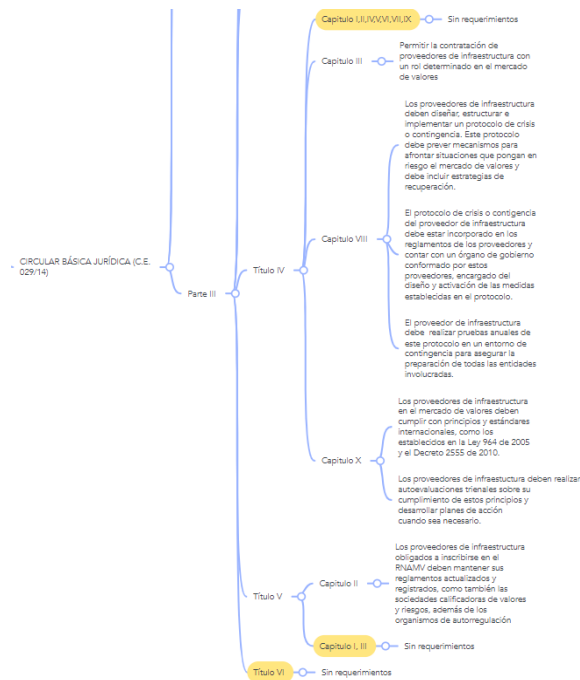


Figura 10
Estructura requerimientos Circular 029 PARTE III
Nota: Elaboración propia

Así como se visualiza para Colombia de manera general a específica el desglose de requerimientos, se realizó para Perú con el Reglamento de gestión de riesgo operacional y para Chile con la RAN20-7, NCG (508,509 Y 510) y Resolución exenta (4123,4124,4162,4164) como se ilustra a continuación:

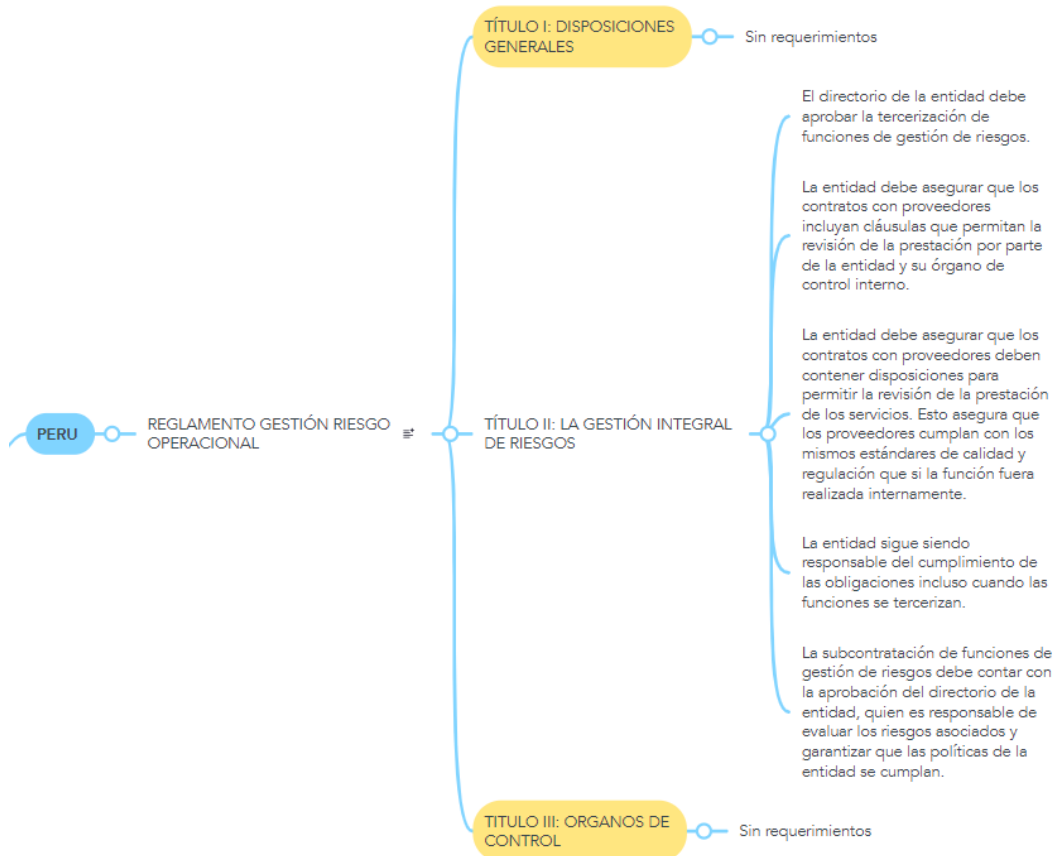


Figura 11
Estructura requerimientos Reglamento gestión de riesgo operacional
Nota: Elaboración propia

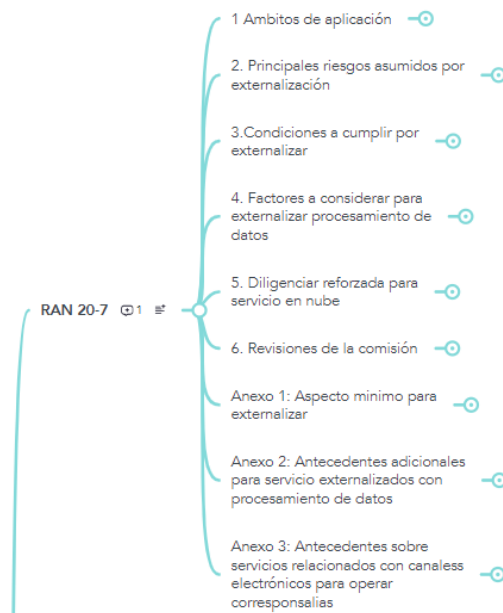


Figura 12
Estructura requerimientos RAN 20-7

Nota: Elaboración propia

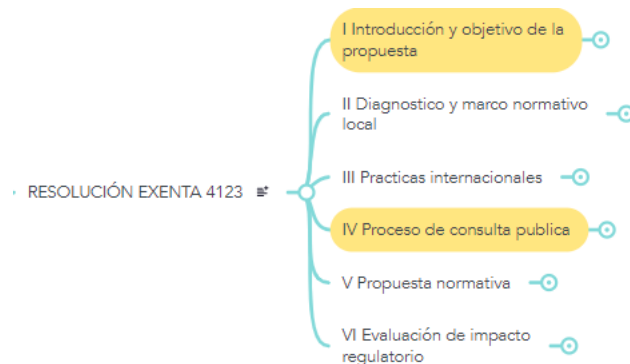


Figura 13
Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4123

Nota: Elaboración propia

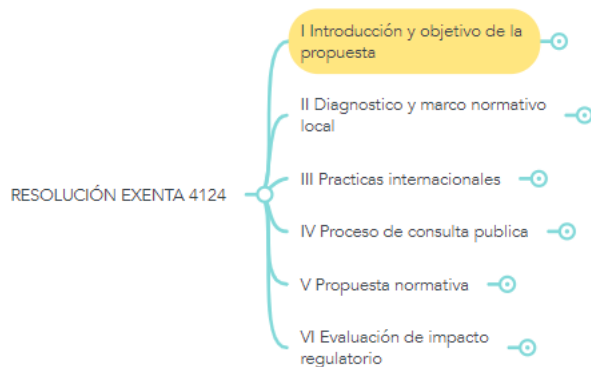


Figura 14
Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4124
Nota: Elaboración propia

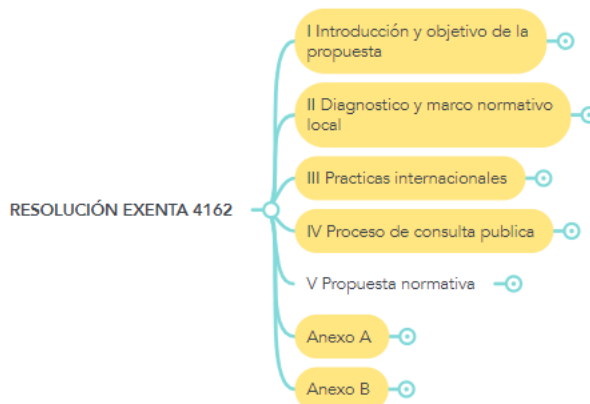


Figura 15
Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4162
Nota: Elaboración propia

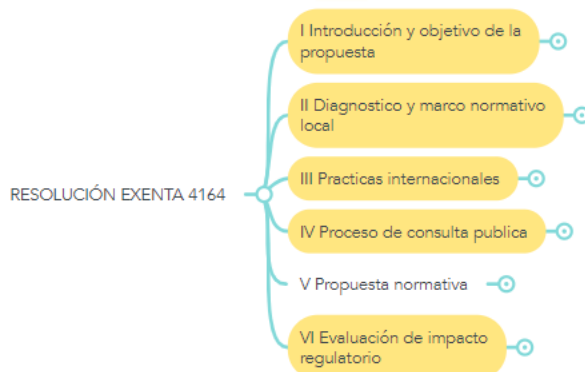


Figura 16
Estructura requerimientos RESOLUCIÓN EXENTA 4164
Nota: Elaboración propia

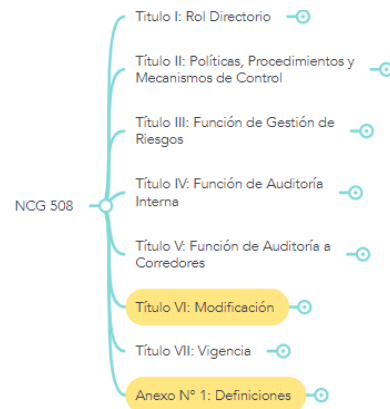


Figura 17
Estructura requerimientos NCG 508
Nota: Elaboración propia



Figura 18
Estructura requerimientos NCG 509
Nota: Elaboración propia

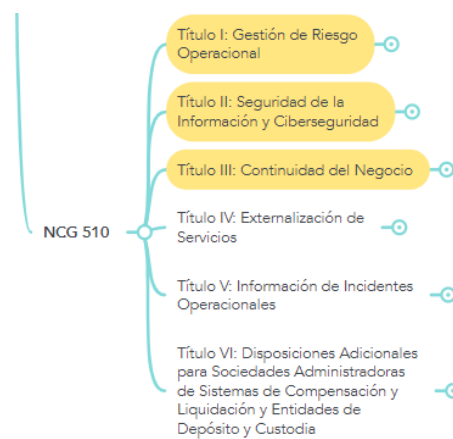


Figura 19
Estructura requerimientos NCG 5010
Nota: Elaboración propia

Al realizar la estructura desde el marco general hasta el detalle de cada requerimiento se logra evidenciar que hay capítulos específicos que hablan sobre proveedores donde la mayoría de los requerimientos están asociados a asegurar de manera constante que el proveedor si tiene las facultades para operar en nombre de la organización, en función del servicio prestado, por medio de políticas, procedimientos y todo tipo de documentos que permitan soportar su adecuada pertinencia. Adicional también se visualiza que los 3 países tienen la obligación de generar relaciones contractuales y realizar debida diligencia durante su selección asegurando que el proveedor puede operar de acuerdo con la ley que lo rige el país de origen o desde donde ofrece el servicio.

Es importante resaltar, que en materia de exigencia y detalle de información, Chile desglosa de manera más profunda los requerimientos, tanto que la RAN 20-7, RESOLUCIÓN EXENTA 4162, RESOLUCIÓN EXENTA 4124 y la NCG 510, estos son los documentos que más detalle brindan a nivel de proveedores, lo anterior se puede evidenciar porque son las normas que menos tienen cajas resaltadas en amarillo (las cuales identifican los puntos que no tienen requerimientos asociados) y/o porque al desglosar los ítems son los que más requerimientos despliegan.

8.2. Crear inventario de requerimientos solicitados por cada ente regulador por País

Para la creación del inventario se construyó la estructura anteriormente mencionada, la cual es practica para el uso diario de la organización A continuación, se va a listar los 128 requerimientos encontrados y posteriormente se va a detallar el inventario de acuerdo con cada variable estipulada:

- No delegar Responsabilidad hacia los proveedores con determinadas actividades
- Alinear en la política de gestión de riesgos el control y supervisión hacia actividades tercerizadas

- Asegurar que el plan de continuidad del negocio contemple los riesgos asociados a la interconectividad con proveedores (terceros). Esto incluye la revisión y supervisión de cómo estos terceros pueden impactar la continuidad y operación de la entidad.
- No delegar responsabilidad al contratar proveedores: no delegación de profesionalidad
- Garantizar la continuidad de los procesos tercerizados incluyéndolos en el plan de continuidad de la entidad
- Garantizar la efectividad de los planes de contingencia los cuales mitigan riesgos asociados a proveedores (terceros) en la organización
- Implementar controles para asegurar que las actividades tercerizadas cumplan lo estipulado por la entidad
- Realizar un análisis de riesgo para identificar y gestionar los riesgos operacionales de los procesos tercerizados.
- Incluir políticas eficaces para la gestión de riesgos de tercerización.
- Identificar procesos críticos y definir criterios de selección de terceros.
- Garantizar la continuidad de los procesos tercerizados y definir procedimientos de revisión a través de medidas de control
- Determinar criterios y procedimientos de selección para proveedores críticos
- Incluir en contratos de proveedores críticos nuevos/renovados: obligaciones de las partes, niveles de servicio, operaciones en situaciones contingentes, gestión de riesgos operacionales que afecten el cumplimiento de obligaciones del tercero y acuerdos de confidencialidad
- Gestionar riesgos derivados de la prestación del servicio cuando son varias entidades
- Incluir en los procedimientos como se asegura el cumplimiento de los contratos

- Incluir dentro de las evaluaciones las actividades tercerizadas ejecutadas por la función de gestión de riesgos y auditoría interna
- La entidad debe proteger la información confidencial a entidades externas y solo debe permitir visualización al tercero que ofrece el servicio
- Exigir al proveedor soporte técnico para asegurar la continuidad de negocio
- Exigir cifrado de extremo a extremo al proveedor cuando este brinde sistemas tercerizados que alberguen operaciones monetarias individuales o acumuladas por cliente
- Utilizar proveedores de servicios de telecomunicaciones/redes regulados por la Comisión de Regulación de Comunicaciones y autorizadas por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- La entidad debe asegurar que los proveedores que presten servicios externos para la gestión parcial o total de dispositivos o canales, o cuando los contratados tienen acceso a información confidencial de la entidad o clientes cumplan con requisitos tales como: la protección de la información, el cumplimiento de normativas, y la seguridad en el manejo de los datos.
- Las relaciones con proveedores deben formalizarse mediante contrato
- El SARLAFT debe incluir procedimientos que prevengan el uso de la entidad para actividades ilícitas. incluyendo el análisis y monitoreo de los proveedores, empleados y clientes en el marco de un enfoque de gestión de riesgos.
- La entidad debe implementar procedimientos de conocimiento y gestión de riesgo para sus proveedores. Los proveedores, están sujetos a procedimientos de revisión de antecedentes, incluyendo consultas a bases de datos y listas de riesgo.

- Para los proveedores con un perfil de riesgo alto, se deben aplicar medidas de conocimiento intensificado, que pueden incluir la verificación de estados financieros, visitas, entrevistas y revisiones de antecedentes en bases de datos públicas.
- Realizar un análisis de riesgo antes de contratar un Servicio de Operación de Seguridad (SOC) desde el exterior.
- Este análisis debe considerar las características del proveedor, los servicios y herramientas que se contratarán, asegurando que la empresa evaluada cumpla con los estándares de seguridad y capacidad técnica necesarios para proteger los datos y sistemas de la entidad.
- Para proveedores de índices debe estar en la lista de bolsas y entidades reconocidas por la SFC para la elaboración de índices, según el régimen de inversión de los portafolios de cesantías.
- En caso de modificar el proveedor o la metodología de cálculo del índice, se exige que la información histórica sea coherente con la metodología original, para garantizar la continuidad en la serie histórica del índice.]
- Si se contratan servicios complementarios, como la valoración de portafolios, el contrato debe asegurar que el proveedor de precios seleccionado sea el autorizado por la sociedad administradora.
- Se permite que un desarrollador tecnológico, ya sea una persona jurídica o natural, pueda actuar como proveedor externo de las sociedades comisionistas de bolsa, encargado de desarrollar, mantener y operar los aspectos tecnológicos del sistema de ruteo de órdenes.
- Permitir la contratación de proveedores de infraestructura con un rol determinado en el mercado de valores

- Los proveedores de infraestructura deben diseñar, estructurar e implementar un protocolo de crisis o contingencia. Este protocolo debe prever mecanismos para afrontar situaciones que pongan en riesgo el mercado de valores y debe incluir estrategias de recuperación.
- El protocolo de crisis o contingencia del proveedor de infraestructura debe estar incorporado en los reglamentos de los proveedores y contar con un órgano de gobierno conformado por estos proveedores, encargado del diseño y activación de las medidas establecidas en el protocolo.
- El proveedor de infraestructura debe realizar pruebas anuales de este protocolo en un entorno de contingencia para asegurar la preparación de todas las entidades involucradas.
- Los proveedores de infraestructura en el mercado de valores deben cumplir con principios y estándares internacionales, como los establecidos en la Ley 964 de 2005 y el Decreto 2555 de 2010.
- "Los proveedores de infraestructura deben realizar autoevaluaciones trienales sobre su cumplimiento de estos principios y desarrollar planes de acción
- cuando sea necesario."
- Los proveedores de infraestructura obligados a inscribirse en el RNAMV deben mantener sus reglamentos actualizados y registrados, como también las sociedades calificadoras de valores y riesgos, además de los organismos de autorregulación
- El directorio de la entidad debe aprobar la tercerización de funciones de gestión de riesgos.
- La entidad debe asegurar que los contratos con proveedores incluyan cláusulas que permitan la revisión de la prestación por parte de la entidad y su órgano de control interno.

- La entidad debe asegurar que los contratos con proveedores deben contener disposiciones para permitir la revisión de la prestación de los servicios. Esto asegura que los proveedores cumplan con los mismos estándares de calidad y regulación que si la función fuera realizada internamente.
- La entidad sigue siendo responsable del cumplimiento de las obligaciones incluso cuando las funciones se tercerizan.
- La subcontratación de funciones de gestión de riesgos debe contar con la aprobación del directorio de la entidad, quien es responsable de evaluar los riesgos asociados y garantizar que las políticas de la entidad se cumplan.
- "La entidad debe aplicar los siguientes conceptos para la gestión de externalización:
- Externalización de servicios: Ejecución de servicios por un proveedor externo, en actividades que la entidad podría realizar.
- Proveedor de servicios: Entidad relacionada o no a la institución contratante que provee servicios o bienes.
- Cadenas de servicios externalizados: Terceros subcontratados por el proveedor inicial para realizar actividades contratadas (subcontratación).
- Servicios en la Nube: Externalización mediante infraestructura en la nube, diferenciando entre nubes privadas y públicas."
- Se deben aplicar evaluaciones y gestión de riesgos operativos, extendiéndose a filiales y sucursales, nacionales e internacionales.
- La entidad debe asumir los riesgos como el operacional, estratégico, reputacional y de concentración, especialmente si varios servicios se concentran en un proveedor.
- La organización debe evaluar riesgos derivados de la dependencia de infraestructura tecnológica y posibles barreras de salida al subcontratar.

- La entidad debe asegurar que la infraestructura del proveedor ofrezca seguridad, continuidad y cumplimiento regulatorio para proveedores nacionales
- La entidad debe mantener registros de la estabilidad financiera y certificaciones del proveedor, y asegurar planes de contingencia en el país para o Proveedores Internacionales
- Monitorear aspectos críticos como la seguridad de la información y continuidad del negocio en servicios de procesamiento de datos en el extranjero para proveedores extranjeros
- La entidad debe contratar proveedores en la nube con prestigio y certificaciones reconocidas en seguridad de la información y continuidad del negocio.
- La entidad debe asegurarse de que los contratos se firmen directamente entre la institución y el proveedor para minimizar riesgos de intermediación.
- La entidad debe verificar que el proveedor implemente mecanismos de encriptación y asegure el aislamiento de datos compartidos en la infraestructura de la nube.
- Realizar requerimientos solicitados por La Comisión cuando se realice inspección sobre la gestión de riesgos de la externalización de servicios. En caso de incumplimientos graves, podrá requerir que los servicios se realicen en el país o internamente.
- La entidad debe evaluar el riesgo de externalización y realizar un due diligence de los posibles proveedores.
- La entidad debe asegurar que el contrato detalle obligaciones, niveles de servicio, cláusulas de seguridad y continuidad del negocio.
- La entidad debe Incluir cláusulas de veto para subcontratación de terceros.
- La entidad debe monitorear el desempeño del proveedor y la ejecución de servicios, incluyendo revisiones anuales.

- La entidad debe mantener registros detallados de los costos, plataformas, riesgos y subcontrataciones del proyecto.
- La entidad debe Incluir en el contrato con el proveedor los planes de continuidad y seguridad del proveedor.
- La entidad debe detallar productos y políticas de seguridad en canales externos, estableciendo medidas de seguridad, auditoría y monitoreo de fraudes
- La entidad debe contar con sistemas para asegurar la continuidad y seguridad de los servicios cuando recurran a proveedores externos)aplica para las empresas de depósito y custodia de valores, y las sociedades administradoras de sistemas de compensación y liquidación)
- La entidad debe establecer una estructura de control que incluya políticas específicas para la gestión de relaciones con proveedores y la subcontratación de servicios esenciales para las operaciones, garantizando que los riesgos inherentes a estas relaciones estén adecuadamente gestionados y alineados con los principios del mercado financiero.
- Adoptar Normas de Gestión de Proveedores en la ISO 31.000 y PFMI e IOSCO para promover la identificación, evaluación y mitigación de riesgos en la relación con proveedores y terceros.
- La entidad debe incluir proveedores y terceros dentro de la estrategia de gestión de riesgos, especialmente en operaciones críticas de depósito y custodia.
- El directorio de la entidad debe establecer y aprobar políticas claras que regulen la contratación y gestión de proveedores y servicios externalizados, asegurando que estos proveedores cumplan con las políticas de gestión de riesgo de la entidad.
- La entidad debe mantener un registro detallado de todos los servicios subcontratados, junto con los riesgos asociados y los mecanismos de mitigación implementados.

- La entidad debe realizar una evaluación periódica de los proveedores, especialmente aquellos en roles críticos como custodia de valores o administración de sistemas de liquidación, para garantizar la seguridad y continuidad de los servicios.
- La entidad para proveedores críticos debe implementar controles adicionales para la supervisión de proveedores críticos. Esto incluye auditorías independientes y verificaciones de cumplimiento para asegurar que los servicios subcontratados cumplen con las normativas y estándares establecidos.
- "La entidad debe contar con políticas de Externalización:
- para asegurar que los proveedores cumplan con los mismos estándares de seguridad y control que la propia entidad, y que existan mecanismos para evaluar y mitigar los riesgos asociados con cada proveedor"
- La entidad debe mantener un registro detallado de los servicios subcontratados, incluyendo información sobre la criticidad del servicio y la evaluación del riesgo. También se exige una revisión periódica de los proveedores, especialmente aquellos involucrados en operaciones clave, como la infraestructura de negociación(críticos)
- Las entidades deben asegurarse de que los proveedores externos implementen programas de seguridad que protejan la confidencialidad y disponibilidad de la información procesada. Para servicios críticos, se deben realizar evaluaciones de vulnerabilidad y pruebas de penetración de manera regular
- Las entidades deben contar con planes de continuidad del negocio. Las entidades deben verificar estos planes y garantizar que los proveedores tengan capacidad para mantener la operación durante eventos disruptivos
- El ente regulador (Comisión para el Mercado Financiero) se reserva el derecho de auditar y evaluar los proveedores críticos de las bolsas de valores, asegurándose de

que estos proveedores cumplan con los estándares regulatorios y operativos necesarios para una gestión adecuada de los riesgos en el mercado financiero

- Las entidades deben implementar políticas de selección y supervisión de proveedores externos, especialmente aquellos que manejen funciones críticas o datos sensibles. Este proceso incluye evaluaciones detalladas de los proveedores antes de contratarlos, considerando su solidez financiera, experiencia y capacidad técnica.
- "La entidad debe establecer procedimientos de selección y monitoreo de proveedores, que incluyan:
 - Criterios Específicos de Contratación: Aplicables cuando el proveedor es una entidad relacionada, para evitar conflictos de interés.
 - Debida Diligencia: Proceso para asegurar la reputación, solvencia financiera, experiencia y recursos del proveedor. En el caso de servicios realizados en el extranjero, la entidad debe evaluar la calidad del servicio y la legislación de protección de datos de la jurisdicción en cuestión.
 - Contratos con Contenidos Mínimos: Los contratos deben incluir una descripción clara del servicio, obligaciones de prestación del servicio, niveles de servicio, requisitos de seguridad de la información y ciberseguridad, así como disposiciones para la gestión de incidentes y continuidad de negocio
 - Todos los contratos deben incluir cláusulas claras sobre el nivel de servicio, medidas de seguridad de la información y disposiciones para la continuidad del negocio. Específicamente, los contratos deben definir los mecanismos para auditorías y para la transferencia de servicios a otros proveedores si el servicio se ve comprometido.
- Las entidades deben realizar revisiones periódicas de los proveedores, enfocándose en aquellos que desempeñen funciones críticas. Esta supervisión incluye auditorías y

evaluaciones de riesgo, asegurando el cumplimiento de los niveles de servicio y la alineación con las políticas de riesgo de la entidad.

- La entidad debe asegurar que los proveedores de servicios críticos deben contar con planes de continuidad que se revisen anualmente, asegurando que la operación pueda mantenerse en caso de fallas o eventos disruptivos
- Los servicios proporcionados por los proveedores, que afectan el cumplimiento normativo, la continuidad del negocio, la seguridad de la información y la calidad de los servicios, deben considerarse en los procesos de gestión de riesgo de la entidad.
- Aplicar la siguiente tipificación de riesgos a los proveedores:
- Riesgo de Sustitución: La posibilidad de reemplazar un proveedor dentro de un plazo que permita la continuidad del servicio.
- Riesgo de Intervención: La entidad puede tener que asumir directamente la función contratada
- Riesgo de Subcontratación: El proveedor podría subcontratar parte o la totalidad del servicio, lo que reduce la capacidad de supervisión de la entidad.
- Riesgo de Concentración: Existe un riesgo adicional si varios servicios están concentrados en un solo proveedor difícil de reemplazar, aumentando las posibilidades de interrupciones prolongadas.
- Riesgo Legal: Se refiere a posibles contingencias legales que afecten la integridad de la información mantenida por la entidad para fines de cumplimiento regulatorio"
- La entidad debe crear una política de externalización que contenga la siguiente información:
- Gobernanza y Procedimientos: Definición de la estructura de gobierno y procedimientos para autorizar y gestionar la externalización, incluyendo las líneas de reporte y responsabilidad.

- Objetivos de Externalización: Clarificación de los objetivos específicos para la externalización
- Apetito de Riesgo: Niveles de apetito a los riesgos identificados y estrategias de mitigación.
- Cumplimiento de las normativas aplicables a seguridad de la información, ciberseguridad y continuidad operativa.
- Determinación de Servicios Críticos: Definición de los procedimientos para determinar qué servicios se consideran críticos. Para esto, deben considerarse el impacto de una falla en el servicio, la complejidad de las funciones comerciales asociadas y la facilidad de transferir el servicio a otro proveedor, considerando los costos y el tiempo.
- Aprobación del Directorio: Servicios que solo pueden externalizarse con la aprobación previa del directorio u órgano equivalente.
- Contenido del Contrato: Definición de los elementos mínimos que debe incluir el contrato de prestación de servicios.
- Exclusiones: Determinación de actividades sin impacto relevante que pueden quedar fuera de los controles de riesgo establecidos
- Revisión y Actualización de la Política: La política debe integrarse a las políticas de gestión de riesgos de la entidad y ser aprobada y revisada anualmente por el directorio u órgano equivalente, o con mayor frecuencia si hay cambios significativos"
- La entidad debe tener claridad sobre términos de subcontratación (cuando aplique) y asegurar que mantengan los estándares
- La entidad debe crear una política de subcontratación que cubra cada etapa del ciclo de vida del servicio subcontratado incluyendo la definición de roles, responsabilidades y controles para garantizar que el proveedor principal cumpla con los estándares de

desempeño. Además, es necesario evaluar previamente si el servicio corresponde a una función crítica antes de proceder con la subcontratación

- La entidad ante servicios subcontratados críticos debe incluir planes de continuidad que permitan mitigar el impacto de posibles fallas o interrupciones en el servicio. Estos planes deben incluir estrategias de salida para transferir el servicio a otro proveedor en caso de que se detecte un deterioro o interrupción significativa en la calidad del servicio
- La entidad debe tener un registro de subcontrataciones diferenciando claramente entre funciones críticas y no críticas. Este registro debe incluir información relevante, como: Descripción de la función subcontratada, Ubicación geográfica de la prestación del servicio y de los datos, Modelos de implementación en el caso de servicios en la nube, Justificación sobre por qué se considera crítica o no una función subcontratada
- Las entidades deben tener la capacidad de supervisar de forma continua a los proveedores subcontratados, asegurándose de que se mantengan los niveles de calidad y cumplimiento normativo. El contrato de subcontratación debe incluir el derecho a realizar auditorías, tanto por parte de la entidad como de las autoridades, para funciones subcontratadas consideradas críticas. Esto incluye también la exigencia de reportes regulares sobre la gestión de incidentes y cualquier evento que pueda afectar la calidad del servicio
- La entidad debe establecer políticas de gestión de riesgos que permitan la identificación, evaluación y mitigación de riesgos. Aquí se introduce la gestión de proveedores y la supervisión de funciones externalizadas como parte integral de la gestión de riesgos como por ejemplo auditorías periódicas y posibilidad de intervención por incumplimiento

- La entidad debe desarrollar políticas detalladas para la selección y monitoreo de proveedores externos, con un enfoque particular en aquellos que proveen servicios críticos. Esto incluye evaluar la capacidad técnica y la estabilidad financiera de los proveedores antes de contratarlos
- La entidad debe documentar y justificar la externalización de servicios críticos, especificando los controles y medidas para garantizar la continuidad del servicio.
- La entidad debe asegurar que los proveedores de servicios críticos deben tener planes de continuidad verificados por la entidad al menos una vez al año y adicional debe tener procedimientos de contingencia para responder en caso de interrupciones en el servicio en sus propios procesos
- La entidad debe establecer mecanismos de revisión continua y monitoreo del desempeño de los proveedores, incluyendo la evaluación de riesgos de subcontratación y la actualización de registros de proveedores.
- La entidad debe incluir en los contratos cláusulas específicas que detallen los niveles de servicio, las medidas de seguridad de la información, las condiciones de subcontratación y la obligación de reportar cambios significativos que puedan afectar el servicio.
- La entidad debe incluir en los contratos: Descripción detallada del servicio y responsabilidades de las partes, Estándares de seguridad de la información y protección de datos, Derechos de auditoría tanto para la entidad como para las autoridades reguladoras, Condiciones de rescisión en caso de que el proveedor no cumpla con los requisitos de calidad o estabilidad financiera
- La entidad debe realizar auditorías internas y externas para garantizar el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos, lo que incluye la evaluación de servicios subcontratados y externalizados.

- La entidad debe asegurar, en caso de subcontratación en cadena, que los subcontratistas cumplan con las mismas condiciones y obligaciones estipuladas en el contrato principal con el proveedor
- El directorio de la entidad es responsable de establecer y aprobar políticas para la gestión de riesgos que puedan impactar las operaciones de la entidad. Esto incluye establecer procedimientos de supervisión en áreas que podrían relacionarse indirectamente con la gestión de proveedores y servicios subcontratados.
- La entidad debe establecer una persona responsable dentro de la entidad de la gestión de riesgos que asegure el cumplimiento de políticas y procedimientos que incluyan controles para gestionar los riesgos inherentes a la operación diaria y garantizar que cada proceso, incluidos los externalizados
- La entidad debe estipular una Política de Externalización que establezca que, en caso de actividades externalizadas, siempre debe haber un responsable dentro de la organización que supervise estas actividades y asegure el cumplimiento de los niveles de servicio y los controles internos
- La entidad debe asegurar que las políticas de gestión de riesgo operacional estén integradas en la gestión de riesgos general de la entidad, lo cual podría incluir la subcontratación de ciertos procesos para apoyar la mitigación de riesgos específicos
- La entidad debe establecer una función de gestión de riesgos la cual sea independiente de otras áreas, incluyendo auditoría y funciones operacionales, y reportar directamente al directorio. En caso de delegar alguna función a nivel corporativo, esta debe cumplir con los requisitos normativos de la entidad.
- El área de gestión de riesgos de la entidad debe tener procesos documentados, que incluyan metodologías y herramientas para medir, gestionar y monitorear riesgos de proveedores y servicios externalizados, si aplicable.

- La auditoría interna de la entidad es responsable de revisar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de riesgos, lo cual incluye verificar que los servicios y actividades externalizadas se realicen de acuerdo con las políticas y los controles internos de la organización.
- El plan de auditoría de la entidad debe cubrir los procesos y áreas de riesgo, incluyendo la función de gestión de riesgos y la supervisión de actividades y servicios subcontratados cuando sean relevantes.
- La entidad debe implementar una función dedicada a auditar a los corredores miembros, lo cual incluye verificar la calidad de la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo. Si los corredores utilizan servicios externos, la auditoría debe incluir estos aspectos para asegurar la calidad y conformidad de todos los servicios prestados.
- El directorio de la entidad es responsable de establecer la estructura organizacional y aprobar políticas que aseguren una adecuada gestión de riesgos en la empresa, incluyendo aquellos riesgos que puedan surgir de las relaciones con proveedores o servicios externalizados. Esta responsabilidad implica crear una cultura de gestión de riesgos y mantener políticas y procedimientos que garanticen la supervisión de actividades críticas.
- La entidad debe realizar una separación adecuada de funciones dentro de la entidad para evitar riesgos no controlados, especialmente en áreas que podrían involucrar servicios subcontratados o externalizados.
- La entidad debe estipular políticas y procedimientos que incluyan controles operativos efectivos para mitigar los riesgos en las actividades diarias y que debe destinar una persona dentro de la organización que sea responsable del control de estas actividades.

- La entidad debe estipular mecanismos de control cuando se externalizan funciones, exigiendo que se mantenga una supervisión adecuada para cumplir con los estándares de calidad y riesgo definidos por la entidad
- La entidad debe determinar que la función de gestión de riesgos debe ser independiente de las áreas generadoras de riesgo y estar directamente alineada con el directorio. Esta función es responsable de proponer políticas que incluyan la identificación y mitigación de riesgos asociados a la subcontratación y la relación con proveedores.
- en caso de que la entidad pertenezca a un grupo empresarial, puede delegar ciertas actividades en una unidad corporativa, siempre que cumpla con los requisitos regulatorios y evite conflictos de interés. La función de gestión de riesgos debe validar esta delegación y verificar que la unidad corporativa mantenga los estándares de control adecuados para mitigar riesgos de proveedores y servicios externalizados
- La auditoría interna es responsable de verificar el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos en todas las áreas, incluyendo las actividades y servicios externalizados. Este rol implica auditar los procedimientos y controles implementados para asegurar que los proveedores externos cumplen con los estándares de la entidad.
- El plan de auditoría debe incluir revisiones periódicas de las áreas que manejan riesgos, y específicamente debe cubrir cualquier función externalizada o subcontratada para asegurar que las actividades cumplan con los requisitos de gestión de riesgos establecidos
- "La entidad debe evaluar los riesgos al contratar al proveedor:
- Riesgo de sustitución: La entidad debe evaluar si es posible sustituir al proveedor en un período de tiempo razonable para mantener la continuidad del servicio.

- Riesgo de intervención: La entidad debe estar preparada para asumir la función que ha sido externalizada en caso de que el proveedor falle en su desempeño.
- Riesgo de subcontratación: Existe la posibilidad de que el proveedor subcontrate partes o la totalidad del servicio. Esto implica un desafío adicional para la entidad, ya que disminuye su capacidad de supervisión y control sobre la prestación del servicio.
- Riesgo de concentración: Contratar múltiples servicios con un único proveedor puede aumentar el riesgo de interrupciones significativas si dicho proveedor enfrenta problemas.
- Riesgo legal: Se refiere a la posibilidad de enfrentar contingencias legales que puedan afectar la integridad y la precisión de la información gestionada por la entidad con respecto a sus proveedores."
- "La entidad debe implementar una política de externalización de servicios que incluya la estructura de gobierno, la definición de servicios críticos, y establecer niveles de riesgo aceptables para los servicios externalizados, junto con estrategias de mitigación. Además, el directorio debe aprobar cualquier externalización de servicios críticos:
 - Estructura de gobierno y procedimientos para autorizar y gestionar la externalización.
 - Objetivos claros en cuanto a la externalización.
 - Definición de niveles de apetito al riesgo y estrategias de mitigación.
 - Cumplimiento de normas de seguridad de la información, ciberseguridad y continuidad de negocio.
 - Identificación de servicios críticos, considerando el impacto en la continuidad del negocio, la calidad del servicio y la imagen de la entidad.
 - Determinación de qué servicios solo pueden ser externalizados con la aprobación del directorio u órgano equivalente."

- "La entidad debe estipular un proceso Selección y contratación de proveedores donde La política debe incluya criterios específicos para la selección de proveedores, considerando diferentes elementos:
- Diligencia debida: Evaluar la reputación comercial, la solvencia financiera, la experiencia y los recursos del proveedor.
- Verificación de antecedentes de proveedores de servicios de procesamiento de datos en el extranjero, evaluando la legislación de protección de datos en su jurisdicción."
- "La entidad debe asegurar que los contratos incluyan:
- Descripción del servicio: Alcance y plazo del servicio externalizado.
- Obligaciones y estándares: Definición de niveles de servicio, gestión de incidentes y continuidad de negocios.
- Documentación de Procedimientos: Los proveedores deben mantener documentación detallada sobre la gestión del servicio.
- Información y Ciberseguridad: Los proveedores deben cumplir con normas de seguridad y disponer de planes de continuidad"
- La entidad debe monitorear la calidad del servicio y mantener un registro actualizado de todos los servicios externalizados, incluyendo información sobre el proveedor y la subcontratación en cadena. Este registro debe estar disponible para consulta por la Comisión.
- "Para servicios externalizados en la nube, se requiere un análisis reforzado de riesgos. El análisis debe verificar que el proveedor cumpla con los estándares de seguridad y protección de datos aplicables, especialmente si el procesamiento de datos ocurre en otras jurisdicciones:
- Certificaciones de seguridad y calidad.
- Contratos directos con el proveedor para minimizar riesgos de intermediación.

- Medidas de seguridad y uso de técnicas de encriptación."
- La entidad debe mantener un registro de todos los servicios externalizados, incluyendo: Descripción del servicio y datos involucrados, Identificación del proveedor, fecha de inicio y término del servicio, Información sobre subcontrataciones y ubicación geográfica del proveedor.
- La entidad debe monitorear regularmente a los proveedores para garantizar que se cumplan las condiciones pactadas, puede pactar auditorías por terceros o realizarlas internamente
- La entidad debe mantener un personal capacitado para controlar y supervisar los servicios externalizados.
- La entidad debe mantener al directorio informado de la externalización de servicios y contar con procedimientos para recibir reportes periódicos.
- Las entidades deben comunicar los incidentes que afecten la continuidad del negocio o la calidad del servicio, incluyendo aquellos que involucren la interrupción de servicios prestados por proveedores. Los reportes de incidentes deben registrarse en bases de datos internas para la mejora continua de la gestión de riesgos.
- El directorio de la entidad debe asignar a un funcionario encargado de reportar a la Comisión los incidentes relevantes y llevar a cabo un análisis detallado de los impactos y causas del incidente
- La entidad debe implementar políticas de riesgo operacional en línea con estándares internacionales, gestionando los riesgos de interdependencia con proveedores y otros agentes.
- La entidad debe establecer procedimientos para recopilar y analizar información de operaciones con proveedores, especialmente en escenarios de alta demanda.

También deben mantener sitios secundarios físicos o en la nube, asegurando que tengan capacidad para pruebas conjuntas con proveedores anualmente

I. Tipo de requerimiento único para el país y tipo de requerimiento aplicable para todos los países

Para esta variable, lo que se realizó fue dejar columnas que detallen el país de origen del requerimiento (Columna titulada: Origen de ente regulador que emite la norma) y otras 3 donde se valida si el requerimiento aplica para los 3 países o solo para 1, lo anterior se realizó identificando similitud entre requerimientos, ya que esto permite identificar que al cumplimiento de un requerimiento ya se está dando cumplimiento en los países que aplique.

A continuación, se ilustra un extracto de lo mencionado anteriormente:

ID Requerimiento	Origen de ente regulador que emite la norma	Norma/ Circular	Requerimiento	Tipo de requerimiento único para el país		
				¿Aplica Colombia?	¿Aplica Perú?	¿Aplica Chile?
4	Colombia	CIRCULAR 100-CAPITULO 31 SIAR	No delegar responsabilidad al contratar proveedores: no delegación de profesionalidad	S	S	S
7	Colombia	CIRCULAR 100-CAPITULO 31 SIAR	Implementar controles para asegurar que las actividades tercerizadas cumplan lo estipulado por la entidad	S	No	No
16	Colombia	CIRCULAR 100-CAPITULO 31 SIAR	Incluir dentro de las evaluaciones las actividades tercerizadas ejecutadas por la función de gestión de riesgos y auditoría interna	S	No	No
39	Perú	REGLAMENTO GESTIÓN RIESGO OPERACIONAL	El directorio de la entidad debe aprobar la tercerización de funciones de gestión de riesgos.	No	S	No
40	Perú	REGLAMENTO GESTIÓN RIESGO OPERACIONAL	La entidad debe asegurar que los contratos con proveedores incluyan cláusulas que permitan la revisión de la prestación por parte de la entidad y su órgano de control interno.	S	S	S
41	Perú	REGLAMENTO GESTIÓN RIESGO OPERACIONAL	La entidad debe asegurar que los contratos con proveedores deben contener disposiciones para permitir la revisión de la prestación de los servicios. Esto asegura que los proveedores cumplan con los mismos estándares de calidad y regulación que si la función fuera realizada internamente.	S	S	S
42	Perú	REGLAMENTO GESTIÓN RIESGO OPERACIONAL	La entidad sigue siendo responsable del cumplimiento de las obligaciones incluso cuando las funciones se tercerizan.	S	S	S
43	Perú	REGLAMENTO GESTIÓN RIESGO OPERACIONAL	La subcontratación de funciones de gestión de riesgos debe contar con la aprobación del directorio de la entidad, quien es responsable de evaluar los riesgos asociados y garantizar que las políticas de la entidad se cumplan. Las entidades deben implementar políticas de selección y supervisión de proveedores externos, especialmente aquellos que manejen funciones críticas o datos sensibles. Este proceso incluye evaluaciones detalladas de los proveedores antes de contratarlos, considerando su solidez financiera, experiencia y capacidad técnica.	No	S	No
75	Chile	RESOLUCIÓN EXENTA 4162	La entidad debe establecer procedimientos de selección y monitoreo de proveedores, que incluyan: Criterios Específicos de Contratación: Aplicables cuando el proveedor es una entidad relacionada, para evitar conflictos de interés.	S	S	S
76	Chile	RESOLUCIÓN EXENTA 4162	Debida Diligencia: Proceso para asegurar la reputación, solvencia financiera, experiencia y recursos del proveedor. En el caso de servicios realizados en el extranjero, la entidad debe evaluar la calidad del servicio y la legislación de protección de datos de la jurisdicción en cuestión.	S	S	S

Figura 20
Extracto de requerimientos aplicables por país

Nota: Elaboración propia

Para complementar es vital resaltar que los requerimientos más comunes están asociados

a:

- Implementar controles en la selección de proveedores
- Para los contratos se debe implementar cláusulas de niveles de servicio, medidas de seguridad de la información y disposiciones para la continuidad del negocio.
Específicamente, los contratos deben definir los mecanismos para auditorías y para la transferencia de servicios a otros proveedores si el servicio se ve comprometido.
- Estipular procedimientos y políticas que determinan la gestión a realizar no solo con proveedores sino con subcontratistas
- Aprobaciones del directorio cuando la tercerización esté asociada a un sistema crítico de la organización
- Construir riesgos en la matriz organizacionales de acuerdo con los servicios tercerizados para poder mapear controles al proveedor
- Incluir en el análisis de proveedores tipos de riesgos tales como: Riesgo de Intervención, riesgo de Subcontratación, riesgo de Concentración, riesgo Legal

Por otro lado, se identifican 128 requerimientos, de los cuales:

- 38 requerimientos tienen origen en normatividad de Colombia donde 27 aplican solo para Colombia y los demás aplican para los 3 países
- 5 requerimientos tienen origen en normatividad Peruana, donde solo 2 aplican para Perú y los demás aplican para los 3 países
- 86 requerimientos tienen origen en normatividad de Chile, donde 44 solo aplican para Chile y el restante aplican para los 3 países

Finalmente es válido aclarar que los requerimientos que son únicos para los países están asociados a que en las demás normas no es tan específico el requerimiento como en otras, ya que se procede en cumplimiento con lo estrictamente solicitado por el ente. Adicional para

los que son únicos para el país están asociados a comportamiento propios del país, por ejemplo, para Colombia hay requerimiento dedicados a solo contratar proveedores de infraestructura, de telefonía, valoración de precios que estén avalados por determinados entes nivel nacional.

II. Tipo de requerimiento enfocado en subcontrataciones

En cuanto a subcontrataciones y entendiendo que una subcontratación es cuando el proveedor de la entidad decide contratar otro proveedor para cumplir con parte del servicio ofrecido, en el análisis realizado se identifican 26 requerimientos asociados a subcontrataciones, los cuales se identificaron en la columna titulada: Tipo de requerimiento enfocado en subcontrataciones, ¿Enfocado/relacionado con subcontratación? A continuación, se listan los requerimientos asociados:

- Gestionar riesgos derivados de la prestación del servicio cuando son varias entidades
- La subcontratación de funciones de gestión de riesgos debe contar con la aprobación del directorio de la entidad, quien es responsable de evaluar los riesgos asociados y garantizar que las políticas de la entidad se cumplan.
- La organización debe evaluar riesgos derivados de la dependencia de infraestructura tecnológica y posibles barreras de salida al subcontratar.
- La entidad debe Incluir cláusulas de veto para subcontratación de terceros.
- La entidad debe mantener registros detallados de los costos, plataformas, riesgos y subcontrataciones del proyecto.
- La entidad debe establecer una estructura de control que incluya políticas específicas para la gestión de relaciones con proveedores y la subcontratación de servicios esenciales para las operaciones, garantizando que los riesgos inherentes

a estas relaciones estén adecuadamente gestionados y alineados con los principios del mercado financiero.

- La entidad debe mantener un registro detallado de todos los servicios subcontratados, junto con los riesgos asociados y los mecanismos de mitigación implementados.
- La entidad para proveedores críticos debe implementar controles adicionales para la supervisión de proveedores críticos. Esto incluye auditorías independientes y verificaciones de cumplimiento para asegurar que los servicios subcontratados cumplen con las normativas y estándares establecidos.
- La entidad debe mantener un registro detallado de los servicios subcontratados, incluyendo información sobre la criticidad del servicio y la evaluación del riesgo. También se exige una revisión periódica de los proveedores, especialmente aquellos involucrados en operaciones clave, como la infraestructura de negociación (críticos)
- Aplicar la siguiente tipificación de riesgos a los proveedores:
 - Riesgo de Sustitución: La posibilidad de reemplazar un proveedor dentro de un plazo que permita la continuidad del servicio.
 - Riesgo de Intervención: La entidad puede tener que asumir directamente la función contratada
 - Riesgo de Subcontratación: El proveedor podría subcontratar parte o la totalidad del servicio, lo que reduce la capacidad de supervisión de la entidad.
 - Riesgo de Concentración: Existe un riesgo adicional si varios servicios están concentrados en un solo proveedor difícil de reemplazar, aumentando las posibilidades de interrupciones prolongadas.

- Riesgo Legal: Se refiere a posibles contingencias legales que afecten la integridad de la información mantenida por la entidad para fines de cumplimiento regulatorio"
- La entidad debe tener claridad sobre términos de subcontratación (cuando aplique) y asegurar que mantengan los estándares
- La entidad debe crear una política de subcontratación que cubra cada etapa del ciclo de vida del servicio subcontratado incluyendo la definición de roles, responsabilidades y controles para garantizar que el proveedor principal cumpla con los estándares de desempeño. Además, es necesario evaluar previamente si el servicio corresponde a una función crítica antes de proceder con la subcontratación
- La entidad ante servicios subcontratados críticos debe incluir planes de continuidad que permitan mitigar el impacto de posibles fallas o interrupciones en el servicio. Estos planes deben incluir estrategias de salida para transferir el servicio a otro proveedor en caso de que se detecte un deterioro o interrupción significativa en la calidad del servicio
- La entidad debe tener un registro de subcontrataciones diferenciando claramente entre funciones críticas y no críticas. Este registro debe incluir información relevante, como: Descripción de la función subcontratada, Ubicación geográfica de la prestación del servicio y de los datos, Modelos de implementación en el caso de servicios en la nube, Justificación sobre por qué se considera crítica o no una función subcontratada
- Las entidades deben tener la capacidad de supervisar de forma continua a los proveedores subcontratados, asegurándose de que se mantengan los niveles de calidad y cumplimiento normativo. El contrato de subcontratación debe incluir el

derecho a realizar auditorías, tanto por parte de la entidad como de las autoridades, para funciones subcontratadas consideradas críticas. Esto incluye también la exigencia de reportes regulares sobre la gestión de incidentes y cualquier evento que pueda afectar la calidad del servicio

- La entidad debe incluir en los contratos cláusulas específicas que detallen los niveles de servicio, las medidas de seguridad de la información, las condiciones de subcontratación y la obligación de reportar cambios significativos que puedan afectar el servicio.
- La entidad debe incluir en los contratos: Descripción detallada del servicio y responsabilidades de las partes, Estándares de seguridad de la información y protección de datos, Derechos de auditoría tanto para la entidad como para las autoridades reguladoras, Condiciones de rescisión en caso de que el proveedor no cumpla con los requisitos de calidad o estabilidad financiera
- La entidad debe realizar auditorías internas y externas para garantizar el cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos, lo que incluye la evaluación de servicios subcontratados y externalizados.
- La entidad debe asegurar, en caso de subcontratación en cadena, que los subcontratistas cumplan con las mismas condiciones y obligaciones estipuladas en el contrato principal con el proveedor
- El directorio de la entidad es responsable de establecer y aprobar políticas para la gestión de riesgos que puedan impactar las operaciones de la entidad. Esto incluye establecer procedimientos de supervisión en áreas que podrían relacionarse indirectamente con la gestión de proveedores y servicios subcontratados.

- La entidad debe asegurar que las políticas de gestión de riesgo operacional estén integradas en la gestión de riesgos general de la entidad, lo cual podría incluir la subcontratación de ciertos procesos para apoyar la mitigación de riesgos específicos
- La entidad debe realizar una separación adecuada de funciones dentro de la entidad para evitar riesgos no controlados, especialmente en áreas que podrían involucrar servicios subcontratados o externalizados.
- La entidad debe determinar que la función de gestión de riesgos debe ser independiente de las áreas generadoras de riesgo y estar directamente alineada con el directorio. Esta función es responsable de proponer políticas que incluyan la identificación y mitigación de riesgos asociados a la subcontratación y la relación con proveedores.
- El plan de auditoría debe incluir revisiones periódicas de las áreas que manejan riesgos, y específicamente debe cubrir cualquier función externalizada o subcontratada para asegurar que las actividades cumplan con los requisitos de gestión de riesgos establecidos
- La entidad debe monitorear la calidad del servicio y mantener un registro actualizado de todos los servicios externalizados, incluyendo información sobre el proveedor y la subcontratación en cadena. Este registro debe estar disponible para consulta por la Comisión.

De acuerdo con los requerimientos se puede concluir que cuando la entidad aprueba una subcontratación prácticamente se deben ejecutar los mismos controles como si el proveedor subcontratado tuviera contrato directo con la entidad ya que también podría verse afectada la reputación de la organización ante fallos errores ejecutados.

III. Tipo de proveedores categorizados de acuerdo con las exigencias normativas

En el entendimiento de cada documento que hace parte de la normatividad de cada país, no hay una tipificación exigida por los entes regulatorios, más que aquellos requerimientos donde los entes exigen tener identificados los servicios críticos de la organización y por consiguiente los proveedores que cubren tales servicios. Con esto, para tipificar los proveedores de acuerdo con las exigencias normativas se propone adoptar la siguiente tipificación:

**Tabla 2 .
Categorización de proveedores**

Tipo de proveedor	Descripción tipo de proveedor
Proveedores de Servicios Estratégicos	<p>Descripción: Son aquellos que ofrecen servicios fundamentales para las operaciones centrales de la empresa y que pueden tener un impacto significativo en la capacidad de cumplir objetivos estratégicos.</p> <p>Ejemplos: Servicios de consultoría estratégica, asesoría legal de alto nivel, proveedores de software de planificación de recursos empresariales (ERP).</p>
Proveedores de Outsourcing o Servicios Externalizados	<p>Descripción: Proveedores que realizan tareas específicas delegadas por la empresa para mejorar la eficiencia y especialización en ciertas áreas operativas.</p> <p>Ejemplos: Gestión de nómina, centros de atención al cliente, servicios de contabilidad y administración.</p>

<p>Proveedores Operativos/Administrativos</p>	<p>Descripción: Aquellos que suministran servicios necesarios para el funcionamiento diario y mantenimiento de las operaciones, aunque no son parte central del producto o servicio final de la empresa.</p> <p>Ejemplos: Servicios de limpieza, mantenimiento de instalaciones, transporte interno.</p>
<p>Proveedores de Tecnología y Soporte Digital</p>	<p>Descripción: Proveedores que brindan herramientas tecnológicas, software, infraestructura y soporte digital para el funcionamiento y crecimiento digital de la empresa.</p> <p>Ejemplos: Proveedores de software y plataformas en la nube, servicios de ciberseguridad, sistemas de gestión documental.</p>
<p>Proveedores de Materia Prima e Insumos Productivos</p>	<p>Descripción: Aquellos que proveen materiales y componentes necesarios para el proceso de producción de bienes o servicios de la empresa.</p> <p>Ejemplos: Proveedores de materiales tecnológicos, computadores, mobiliarios</p>
<p>Proveedores Especializados o Técnicos</p>	<p>Descripción: Son proveedores con servicios específicos que requieren conocimientos técnicos o experiencia especializada y que suelen apoyar en áreas clave, pero específicas.</p> <p>Ejemplos: Servicios de ingeniería, auditoría de sistemas, pruebas de calidad específicas.</p>

Nota: Elaboración propia

IV. Requerimientos contractuales obligatorio

En la matriz construida se creó una columna la cual tiene como objetivo señalar si el requerimiento solicita las siguientes cláusulas:

- Cláusula cumplimiento legal;
- Cláusula de responsabilidad civil
- Cláusula de confidencialidad
- Otro tipo de Cláusula
- No Aplica

Los resultados con la estructura anterior son los siguientes:

Tabla 3.
Requerimientos contractuales obligatorios-cláusulas

Requerimiento	Requerimientos contractuales obligatorio
	Tipo de cláusula aplicable
No delegar Responsabilidad hacia los proveedores con determinadas actividades	Cláusula de responsabilidad civil
No delegar responsabilidad al contratar proveedores: no delegación de profesionalidad	Cláusula de responsabilidad civil
Incluir en contratos de proveedores críticos nuevos/renovados: obligaciones de las partes, niveles de servicio, operaciones en situaciones contingentes, gestión de riesgos operacionales que afecten el cumplimiento de obligaciones del tercero y acuerdos de confidencialidad	Cláusula de confidencialidad

<p>Exigir cifrado de extremo a extremo al proveedor cuando este brinde sistemas tercerizados que alberguen operaciones monetarias individuales o acumuladas por cliente</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe asegurar que los proveedores que presten servicios externos para la gestión parcial o total de dispositivos o canales, o cuando los contratados tienen acceso a información confidencial de la entidad o clientes cumplan con requisitos tales como: la protección de la información, el cumplimiento de normativas, y la seguridad en el manejo de los datos.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>Los proveedores de infraestructura en el mercado de valores deben cumplir con principios y estándares internacionales, como los establecidos en la Ley 964 de 2005 y el Decreto 2555 de 2010.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe asegurar que los contratos con proveedores incluyan cláusulas que permitan la revisión de la prestación por parte de la entidad y su órgano de control interno.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe asegurar que el contrato detalle obligaciones, niveles de servicio, cláusulas de seguridad y continuidad del negocio.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe Incluir cláusulas de veto para subcontratación de terceros.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>

<p>Contratos con Contenidos Mínimos: Los contratos deben incluir una descripción clara del servicio, obligaciones de prestación del servicio, niveles de servicio, requisitos de seguridad de la información y ciberseguridad, así como disposiciones para la gestión de incidentes y continuidad de negocio</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>Todos los contratos deben incluir cláusulas claras sobre el nivel de servicio, medidas de seguridad de la información y disposiciones para la continuidad del negocio. Específicamente, los contratos deben definir los mecanismos para auditorías y para la transferencia de servicios a otros proveedores si el servicio se ve comprometido.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe tener un registro de subcontrataciones diferenciando claramente entre funciones críticas y no críticas. Este registro debe incluir información relevante, como: Descripción de la función subcontratada, Ubicación geográfica de la prestación del servicio y de los datos, Modelos de implementación en el caso de servicios en la nube, Justificación sobre por qué se considera crítica o no una función subcontratada</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>

<p>Las entidades deben tener la capacidad de supervisar de forma continua a los proveedores subcontratados, asegurándose de que se mantengan los niveles de calidad y cumplimiento normativo. El contrato de subcontratación debe incluir el derecho a realizar auditorías, tanto por parte de la entidad como de las autoridades, para funciones subcontratadas consideradas críticas. Esto incluye también la exigencia de reportes regulares sobre la gestión de incidentes y cualquier evento que pueda afectar la calidad del servicio</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe establecer políticas de gestión de riesgos que permitan la identificación, evaluación y mitigación de riesgos. Aquí se introduce la gestión de proveedores y la supervisión de funciones externalizadas como parte integral de la gestión de riesgos como por ejemplo auditorías periódicas y posibilidad de intervención por incumplimiento</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe incluir en los contratos cláusulas específicas que detallen los niveles de servicio, las medidas de seguridad de la información, las condiciones de subcontratación y la obligación de reportar cambios significativos que puedan afectar el servicio.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe incluir en los contratos: Descripción detallada del servicio y responsabilidades de las partes, Estándares de seguridad de la información y protección de datos, Derechos de auditoría tanto para la entidad como</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>

<p>para las autoridades reguladoras, Condiciones de rescisión en caso de que el proveedor no cumpla con los requisitos de calidad o estabilidad financiera</p>	
<p>La entidad debe asegurar, en caso de subcontratación en cadena, que los subcontratistas cumplan con las mismas condiciones y obligaciones estipuladas en el contrato principal con el proveedor</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>El directorio de la entidad es responsable de establecer y aprobar políticas para la gestión de riesgos que puedan impactar las operaciones de la entidad. Esto incluye establecer procedimientos de supervisión en áreas que podrían relacionarse indirectamente con la gestión de proveedores y servicios subcontratados.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
<p>La entidad debe asegurar que los contratos incluyan:</p> <p>Descripción del servicio: Alcance y plazo del servicio externalizado.</p> <p>Obligaciones y estándares: Definición de niveles de servicio, gestión de incidentes y continuidad de negocios.</p> <p>Documentación de Procedimientos: Los proveedores deben mantener documentación detallada sobre la gestión del servicio.</p> <p>Información y Ciberseguridad: Los proveedores deben cumplir con normas de seguridad y disponer de planes de continuidad</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>

<p>Para servicios externalizados en la nube, se requiere un análisis reforzado de riesgos. El análisis debe verificar que el proveedor cumpla con los estándares de seguridad y protección de datos aplicables, especialmente si el procesamiento de datos ocurre en otras jurisdicciones:</p> <p>Certificaciones de seguridad y calidad.</p> <p>Contratos directos con el proveedor para minimizar riesgos de intermediación.</p> <p>Medidas de seguridad y uso de técnicas de encriptación.</p>	<p>Otro tipo de Cláusula</p>
---	------------------------------

Nota: elaboración propia

Analizando los requerimientos señalados en la tabla que cumplen con la característica, a continuación, se listan los requerimientos contractuales obligatorio que debe cumplir durante la contratación de proveedores:

- Detallar en el contrato como información o cláusulas: obligaciones de las partes, niveles de servicio, operaciones en situaciones contingentes, gestión de riesgos operacionales que afecten el cumplimiento de obligaciones del tercero, acuerdos de confidencialidad, cumplimiento de requisitos de seguridad de la información y ciberseguridad y disposiciones para la gestión de incidentes y continuidad de negocio
- Cifrado de extremo a extremo para servicios tercerizados asociados con operaciones monetarias individuales o acumuladas por cliente
- Exigir al proveedor la protección de la información, el cumplimiento de normativas, y la seguridad en el manejo de los datos.
- Exigir a proveedores de infraestructura el cumplimiento de la Ley 964 de 2005 y el Decreto 2555 de 2010 (Solo Colombia)

- Cláusulas que permitan auditoria o revisión por parte de la entidad hacía el proveedor y subcontratantes asociados al servicio tercerizado
- La entidad debe Incluir cláusulas de veto para subcontratación de terceros.
- Señalar cuando el proveedor tenga una subcontratación, la siguiente información de la entidad subcontratada: Descripción de la función subcontratada, Ubicación geográfica de la prestación del servicio y de los datos, Modelos de implementación en el caso de servicios en la nube, Justificación sobre por qué se considera crítica o no una función subcontratada
- Cuando exista subcontratación, tanto el proveedor como el subcontratista deben cumplir con los mismos requisitos
- Cuando se tercericen servicios en nube se le debe exigir al proveedor:
Certificaciones de seguridad y calidad, contratos directos con el proveedor para minimizar riesgos de intermediación y Medidas de seguridad y uso de técnicas de encriptación.

V. Tipo de sanción por incumplimiento

La normatividad de cada país exige que todo lo expresamente relacionado en cada documento es de obligatorio cumplimiento, sin embargo, en ninguna parte expresa los niveles de sanción o multas que puedan generarse ante determinados incumplimientos. En este contexto, si se identifican unos requerimientos que podrían generar medidas correctivas hacía la entidad, teniendo en cuenta lo anterior para este punto se analizó cada requerimiento frente a tres tipo de sanciones o medidas que podía tomar la entidad: Sanción, medidas correctivas y consecuencias legales, donde solo se logra relacionar medidas correctivas:

Tabla 4
Tipo de sanción por incumplimiento

Requerimiento	Tipo de sanción por incumplimiento
	Si se incumple el requerimiento, ¿Qué implicación tiene?
Para proveedores de índices debe estar en la lista de bolsas y entidades reconocidas por la SFC para la elaboración de índices, según el régimen de inversión de los portafolios de cesantías.	Medida Correctiva
En caso de modificar el proveedor o la metodología de cálculo del índice, se exige que la información histórica sea coherente con la metodología original, para garantizar la continuidad en la serie histórica del índice.]	Medida Correctiva
Si se contratan servicios complementarios, como la valoración de portafolios, el contrato debe asegurar que el proveedor de precios seleccionado sea el autorizado por la sociedad administradora.	Medida Correctiva
Permitir la contratación de proveedores de infraestructura con un rol determinado en el mercado de valores	Medida Correctiva
Los proveedores de infraestructura obligados a inscribirse en el RNAMV deben mantener sus reglamentos actualizados y registrados, como también las sociedades calificadoras de valores y riesgos, además de los organismos de autorregulación	Medida Correctiva

<p>Realizar requerimientos solicitados por La Comisión cuando se realice inspección sobre la gestión de riesgos de la externalización de servicios. En caso de incumplimientos graves, podrá requerir que los servicios se realicen en el país o internamente.</p>	<p>Medida Correctiva</p>
<p>El ente regulador (Comisión para el Mercado Financiero) se reserva el derecho de auditar y evaluar los proveedores críticos de las bolsas de valores, asegurándose de que estos proveedores cumplan con los estándares regulatorios y operativos necesarios para una gestión adecuada de los riesgos en el mercado financiero</p>	<p>Medida Correctiva</p>

Nota: Elaboración propia

Finalmente es válido aclarar que los entes regulatorios o que emiten estas normatividades si son claras en que pueden requerir cualquier tipo de validación de proveedores para asegurar del debido cumplimiento por parte de la entidad.

VI. Clasificación de proveedor por riesgo

Para los tres países no hay un apartado específico que brinde un marco o exigencia de cómo debe tipificarse los proveedores de acuerdo con el nivel de riesgo que representan para la organización, por lo que para poder solucionar el problema por el que atraviesa la organización, se propone la siguiente clasificación:

Tabla 5.
Tipología para clasificación de proveedor por nivel de riesgo

Clasificación por riesgo	Descripción Clasificación por riesgo
Muy Alto	Un proveedor en este nivel representa un riesgo crítico. Esto podría derivar en serias interrupciones en la cadena de suministro, incumplimientos legales o contractuales, y daños graves tanto financieros como de reputación. Es necesario intervenir de inmediato, evaluar alternativas y establecer medidas correctivas urgentes para reducir el riesgo.
Alto	Este nivel indica un riesgo significativo. Aunque no es tan extremo como el muy alto, aún puede causar problemas importantes, como retrasos en entregas, incumplimiento de estándares de calidad, o impactos financieros considerables. En estos casos, es esencial contar con un plan de mitigación claro y hacer un seguimiento constante al desempeño del proveedor.
Medio	El riesgo aquí es moderado, con impacto manejable. Puede implicar demoras menores o variaciones de calidad que, aunque no son graves, requieren ajustes periódicos. Para este nivel, el proveedor debe ser monitoreado regularmente y deben implementarse algunos controles para garantizar el cumplimiento de los estándares acordados.
Bajo	Un proveedor en este nivel generalmente cumple con los requerimientos y los problemas potenciales son de bajo impacto. La relación con este proveedor es estable, por lo que un monitoreo ocasional suele ser suficiente para asegurar la calidad y continuidad de sus entregas.

Muy bajo	Aquí el proveedor presenta un riesgo mínimo. Opera de manera confiable y cumple consistentemente con todos los requisitos, por lo que no se necesitan controles adicionales. Solo se requiere una evaluación periódica estándar para confirmar su desempeño.
----------	--

Nota: Elaboración propia

La clasificación anterior permite a la organización identificar los proveedores de alto riesgo para poder reforzar controles de la actividad tercerizada

VII. Requerimientos de certificación del proveedor

Cuando la entidad decida tercerizar debe tener muy presente que los proveedores como mínimo deberían contar con las siguientes certificaciones:

- Seguridad de la información
- Nube
- Procesamiento de datos
- Continuidad de negocio
- Los proveedores de infraestructura en el mercado de valores deben cumplir con principios y estándares internacionales, como los establecidos en la Ley 964 de 2005 y el Decreto 2555 de 2010.

Las anteriores certificaciones se convierten de estricto cumplimiento especialmente para aquellos proveedores que tercerizan para la organización infraestructura y/o servicios críticos de la organización, ya que para los demás proveedores por fuera de este rango se podría exigir documentación a nivel de procesos que evidencie que la organización cuenta con mecanismos para cumplir con cada uno de estos ítems.

VIII. Requerimientos de transparencia en la subcontratación

Para la subcontratación cada ente regulador está siendo exigente debido a todas las responsabilidades que las entidades delegan muchas veces sin conocimiento del impacto,

con lo anterior, para esta variable se identificaron 12 requerimientos divididos por cada país en cuanto a exigencia de subcontratación, los cuales se mencionan a continuación.

Tabla 6 .

Requerimientos de transparencia en la subcontratación

País	Documento exigido
Perú	La entidad subcontratada debe Incluir Informe de subcontratistas obligatorio
Perú	La entidad subcontratada debe Incluir Reporte anual de subcontratación
Perú	La entidad subcontratada debe Incluir Declaración voluntaria
Chile	La entidad subcontratada debe Incluir Informe de subcontratistas obligatorio
Colombia	La entidad subcontratada debe Incluir Informe de subcontratistas obligatorio
Chile	La entidad subcontratada debe Incluir en conjunto con el proveedor principal y la entidad contratante Cláusulas de veto para subcontratación de terceros.
Chile	La entidad subcontratada debe conocer los términos de subcontratación (cuando aplique) y asegurar que mantengan los estándares
Chile	La entidad subcontratada debe Incluir planes de continuidad que permitan mitigar el impacto de posibles fallas o interrupciones en el servicio. Estos planes deben incluir estrategias de salida para transferir el servicio a otro proveedor en caso de que se detecte un deterioro o interrupción significativa en la calidad del servicio
Chile	La entidad que actúa como proveedor principal debe incluir la siguiente información de la entidad que actúa como subcontratante: Descripción de la función subcontratada, Ubicación geográfica de la prestación del servicio y de los datos, Modelos de implementación en el caso de servicios en la nube,

	Justificación sobre por qué se considera crítica o no una función subcontratada
Chile	La entidad contratante debe incluir en el contrato de subcontratación el derecho a realizar auditorías, tanto por parte de la entidad como de las autoridades, para funciones subcontratadas consideradas críticas. Esto incluye también la exigencia de reportes regulares sobre la gestión de incidentes y cualquier evento que pueda afectar la calidad del servicio
Chile	La entidad contratante debe incluir en el contrato de subcontratación cláusulas específicas que detallen los niveles de servicio, las medidas de seguridad de la información, las condiciones de subcontratación y la obligación de reportar cambios significativos que puedan afectar el servicio.
Chile	La entidad contratante debe incluir en el contrato de subcontratación: Descripción detallada del servicio y responsabilidades de las partes, Estándares de seguridad de la información y protección de datos, Derechos de auditoría tanto para la entidad como para las autoridades reguladoras, Condiciones de rescisión en caso de que el proveedor no cumpla con los requisitos de calidad o estabilidad financiera

Nota: Elaboración propia

Con el fin de no tener un proceso para cada país, así los requerimientos estén definidos por país, lo que se realizará es aplicar todos los requerimientos a todos los países, ya que generaría más reprocesos aplicarlo solo para un país, prestando vital atención en aquellos que por contexto país solo pueden ser aplicados en determinado país.

IX. Normativa que regula o restringe el uso de subcontratistas extranjeros en ciertos sectores o en general.

La normatividad en los tres países no prohíbe la contratación de subcontratistas, aunque si es concisa en que se deben controlar igual o más que el proveedor con el que se tiene la relación contractual directa. Ahora bien, en cuanto a extranjeros solo se identificaron los siguientes requerimientos:

- Monitorear aspectos críticos como la seguridad de la información y continuidad del negocio en servicios de procesamiento de datos en el extranjero para proveedores extranjeros
- La entidad debe establecer procedimientos de selección y monitoreo de proveedores, que incluyan: Criterios Específicos de Contratación: Aplicables cuando el proveedor es una entidad relacionada, para evitar conflictos de interés. Debida Diligencia: Proceso para asegurar la reputación, solvencia financiera, experiencia y recursos del proveedor. En el caso de servicios realizados en el extranjero, la entidad debe evaluar la calidad del servicio y la legislación de protección de datos de la jurisdicción en cuestión.
- La entidad debe estipular un proceso Selección y contratación de proveedores donde La política incluya criterios específicos para la selección de proveedores, considerando diferentes elementos: Diligencia debida: Evaluar la reputación comercial, la solvencia financiera, la experiencia y los recursos del proveedor. Verificación de antecedentes de proveedores de servicios de procesamiento de datos en el extranjero, evaluando la legislación de protección de datos en su jurisdicción.

Los requerimientos deben ser aplicados para todo nuam ya que en este proceso de integración si se ha identificado que contratar proveedores extranjeros es mucho más confiable a nivel de seguridad y continuidad de negocio. No obstante, la organización carece de herramientas para poder validar antecedentes o temas financieros remitidos por el

proveedor, por lo que estos controles exigidos por los entes regulatorios se convierten en operatividad para los equipos, pero la organización asume tal costo con el fin de contar con proveedores robustos para determinados servicios.

X. Mecanismo de formalización contractual

Este apartado cobra un valor fuerte para la mitigación de riesgos ya que todo lo que se estipule a nivel contractual con un tercero es el marco de control que se ejerce desde la entidad hacia proveedor durante la prestación, por lo que a continuación se listan los mecanismos encontrados en la normatividad de cada país:

**Tabla 7 .
Mecanismos de formalización contractual**

País	Documentación/ información obligatoria
Chile	La entidad debe incluir cláusulas claras sobre el nivel de servicio, medidas de seguridad de la información y disposiciones para la continuidad del negocio. Específicamente, los contratos deben definir los mecanismos para auditorías y para la transferencia de servicios a otros proveedores si el servicio se ve comprometido.
Chile	La entidad debe conocer la descripción del servicio y datos involucrados, Identificación del proveedor, fecha de inicio y término del servicio, Información sobre subcontrataciones y ubicación geográfica del proveedor.
Colombia	La entidad debe incluir en contratos de proveedores críticos nuevos/renovados: obligaciones de las partes, niveles de servicio, operaciones en situaciones contingentes, gestión de riesgos operacionales que afecten el cumplimiento de obligaciones del

	tercero y acuerdos de confidencialidad
Colombia	La entidad debe asegurar que los proveedores que presten servicios externos para la gestión parcial o total de dispositivos o canales, o cuando los contratados tienen acceso a información confidencial de la entidad o clientes cumplan con requisitos tales como: la protección de la información, el cumplimiento de normativas, y la seguridad en el manejo de los datos.
Colombia	La entidad debe implementar procedimientos de conocimiento y gestión de riesgo para sus proveedores. Los proveedores, están sujetos a procedimientos de revisión de antecedentes, incluyendo consultas a bases de datos y listas de riesgo.
Colombia	El protocolo de crisis o contingencia del proveedor de infraestructura debe estar incorporado en los reglamentos de los proveedores y contar con un órgano de gobierno conformado por estos proveedores, encargado del diseño y activación de las medidas establecidas en el protocolo.
Chile	La entidad debe asegurar que el contrato detalle obligaciones, niveles de servicio, cláusulas de seguridad y continuidad del negocio.
Chile	La entidad debe asegurar la reputación, solvencia financiera, experiencia y recursos del proveedor. En el caso de servicios realizados en el extranjero, la entidad debe evaluar la calidad del

	servicio y la legislación de protección de datos de la jurisdicción en cuestión.
Chile	La entidad debe tener como mínimo en los contratos: descripción clara del servicio, obligaciones de prestación del servicio, niveles de servicio, requisitos de seguridad de la información y ciberseguridad, así como disposiciones para la gestión de incidentes y continuidad de negocio
Chile	La entidad debe asegurar que todos los contratos incluyan cláusulas claras sobre el nivel de servicio, medidas de seguridad de la información y disposiciones para la continuidad del negocio. Específicamente, los contratos deben definir los mecanismos para auditorías y para la transferencia de servicios a otros proveedores si el servicio se ve comprometido.
Chile	La entidad debe incluir en los contratos: Descripción detallada del servicio y responsabilidades de las partes, Estándares de seguridad de la información y protección de datos, Derechos de auditoría tanto para la entidad como para las autoridades reguladoras, Condiciones de rescisión en caso de que el proveedor no cumpla con los requisitos de calidad o estabilidad financiera
Chile	La entidad debe asegurar que los contratos incluyan: Descripción del servicio: Alcance y plazo del servicio externalizado. Obligaciones y estándares: Definición de niveles de servicio, gestión de incidentes y continuidad de negocios. Documentación de

	<p>Procedimientos: Los proveedores deben mantener documentación detallada sobre la gestión del servicio. Información y Ciberseguridad: Los proveedores deben cumplir con normas de seguridad y disponer de planes de continuidad</p>
Chile	<p>La entidad debe asegurar que, para servicios externalizados en la nube, se realice un análisis reforzado de riesgos. El análisis debe verificar que el proveedor cumpla con los estándares de seguridad y protección de datos aplicables, especialmente si el procesamiento de datos ocurre en otras jurisdicciones:</p> <p>Certificaciones de seguridad y calidad.</p> <p>Contratos directos con el proveedor para minimizar riesgos de intermediación.</p> <p>Medidas de seguridad y uso de técnicas de encriptación.</p>
Perú	<p>La entidad debe asegurar que los contratos con proveedores deben contener disposiciones para permitir la revisión de la prestación de los servicios. Esto asegura que los proveedores cumplan con los mismos estándares de calidad y regulación que si la función fuera realizada internamente.</p>
Perú	<p>La entidad debe asegurar que los contratos con proveedores incluyan cláusulas que permitan la revisión de la prestación por parte de la entidad y su órgano de control interno.</p>
Todas	<p>Todas las relaciones con proveedores deben estar pactadas por medio de un contrato</p>

Nota: Elaboración propia

Por último, se resalta que la mayoría de estos mecanismos se aplican en cada país solo que, de manera separada, por lo que se propone a la organización aplicar todos los mecanismos de formalización contractual para todo nuam ya que esto amplía el rango de acción del equipo de riesgos y auditoría para controlar a l proveedor.

XI. Frecuencia de evaluación de desempeño del proveedor

Para este variable, se analizó si en algún apartado de la norma, exigía una evaluación periódica para los proveedores, donde el resultado de este análisis es que cada país lo estipula diferente, Chile lo exige anual, Colombia trienal y Perú menciona que debe ser periódica pero no detalla cada cuánto. De acuerdo con lo anterior es importante definir una sola periodicidad para nuam, por lo cual se recomienda sea anual, ya que las relaciones contractuales en la organización son bastante volátiles y con un volumen considerable.

XII. Control de proveedores críticos

Para poder identificar y tipificar los proveedores de acuerdo con su criticidad para la organización y manteniendo el marco kraljic que maneja la organización, se propone que durante la selección se tipifique el proveedores bajo la siguiente estructura:

Tabla 8 .
Tipificación proveedor por criticidad

Tipificación de proveedor por criticidad	Descripción tipificación de proveedor
Rutinarios o Comunes	Productos o servicios de bajo riesgo y su límite de aplicabilidad anual (costo del producto/servicio) no supera límites establecidos por país en moneda local (UF 1.300- 64 SMMLV-5 UIT.)
Estandarizado	Productos o servicios de bajo riesgo y su límite de aplicabilidad anual (costo del producto/servicio) supera límites establecidos por país en moneda local

	(UF 1.300- 64 SMMLV-5 UIT)
Restringido	Productos o servicios de alto riesgo y su límite de aplicabilidad anual (costo del producto/servicio) no supera límites establecidos por país en moneda local (UF 1.300- 64 SMMLV-5 UIT.)
Crítico	Crítico: Productos o servicios de alto riesgo y su límite de aplicabilidad anual (costo del producto/servicio) superan límites establecidos por país en moneda local (UF 1.300- 64 SMMLV-5 UIT.)

Nota: elaboración propia

Por otro lado, en la tabla se menciona alto y bajo riesgo y con esto lo que resta es concatenar la tipificación con la clasificación de nivel de riesgos mencionada como variable anteriormente, lo cual robustece la gestión de proveedores desde un enfoque de riesgos para mitigar posibles impactos a los que estará expuesta la entidad la tercerizar servicios

8.3. Analizar aplicabilidad de requerimientos al proceso de gestión de riesgos para terceros

Una vez revisados todos los requerimientos se identifican similitudes en las exigencias emitidas por cada regulador, como se evidencia en el inventario, el cual trae la resolución de cada variable, por lo que entendiendo que nuam al final debe cumplir lo que le exigen todos sus reguladores, lo más viable es aplicar todos los requerimientos identificados, ya que como lo menciona el numeral V, cualquier incumplimiento exigido por los entes regulatorios podría generar medidas correctivas o sanciones dependiendo el nivel de incumplimiento

Todos los resultados expresados en las variables le brindan un norte a nuam para que priorice la implementación de requerimientos, lo anterior podría ejecutarse aplicando la norma más exigente que es la chilena, después Colombia y finalmente Perú, ya que

analizando la información es que lo que va a ocurrir durante la implementación es que una vez implementada la norma Chilena, los requerimientos restantes de Colombia y Perú estarían asociadas características propias del país, lo que daría total cumplimiento a lo exigido por los entes reguladores.

8.4. Definir el proceso de gestión de riesgos para terceros de Nuam

De acuerdo con todos los requerimientos expresados en los ítems anteriores, se define el proceso a realizar desde la gestión del área de riesgos a proveedores, el proceso se divide en cuatro partes:

El primer flujo que se muestra es donde están detalladas las actividades del área de adquisiciones y donde se visualizan las estrellas color rosa es donde interviene el área de riesgos

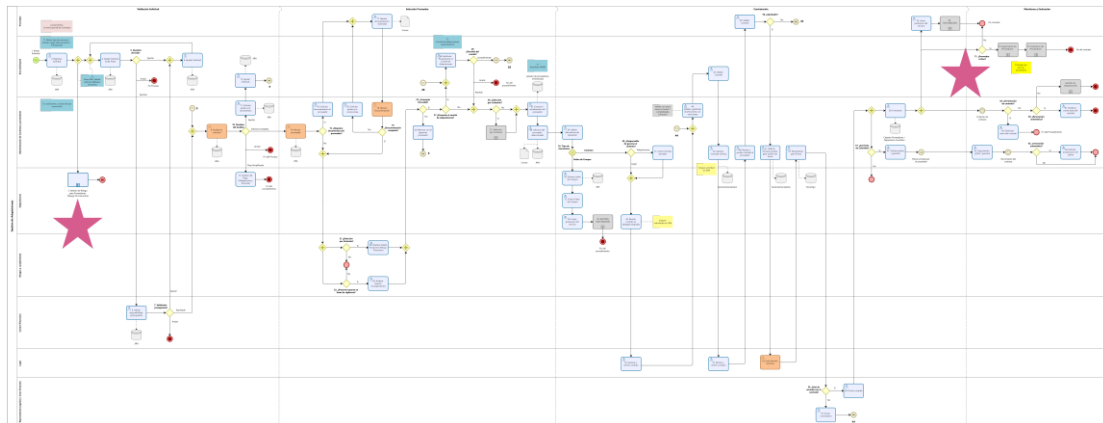


Figura 21
Primer flujo general del proceso entre las áreas de adquisiciones-riesgos
Nota: Elaboración propia

- El segundo flujo es donde se expresa un alto nivel de los dos subprocesos que ejecuta el área de riesgos

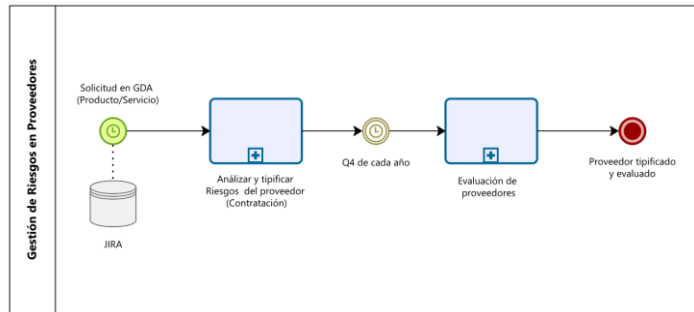


Figura 22
Segundo flujo alto nivel gestión área riesgos
Nota: Elaboración propia

- El tercer flujo ilustra la intervención del área de riesgos en la tipificación de proveedores durante la selección y contratación, para asegurar los requerimiento anteriormente mencionados:

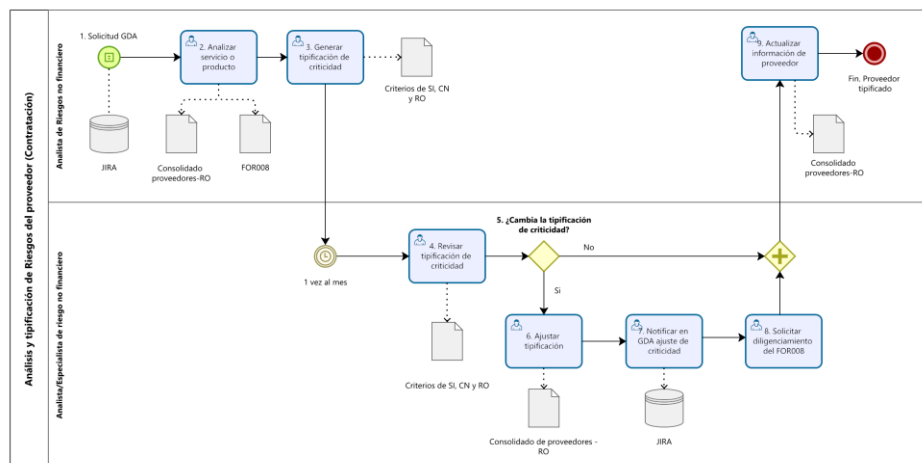


Figura 23
Tercer flujo intervención área riesgos contratación y selección de proveedores
Nota: Elaboración propia

- El cuarto flujo relaciona las actividades a realizar por el área de riesgos en cuanto a la evaluación de proveedores de acuerdo con su criticidad:

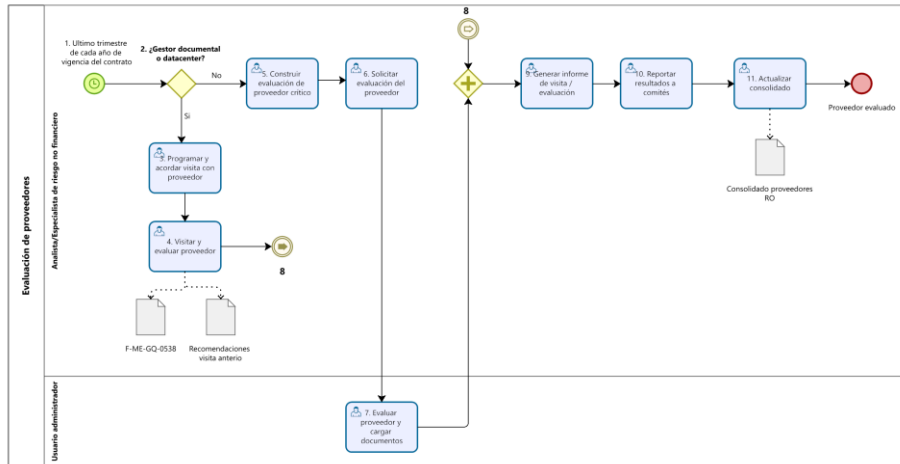


Figura 24
Cuarto flujo intervención área riesgos evaluación de proveedores
Nota: Elaboración propia

El objetivo es que nuam pueda aplicar este proceso de manera inmediata para identificar mejoras relacionadas con los controles a realizar a los proveedores que se vayan identificando durante la ejecución del proceso ilustrado.

9. CONCLUSIONES

Influencia de la Normatividad:

A través de la aplicación de técnicas de análisis de contenido y temático, se concluye que la influencia de las normatividades emitidas por los entes regulatorios es significativa. Su incumplimiento no solo expone a la organización a sanciones y medidas correctivas por parte de las autoridades competentes, sino que también limita la capacidad de realizar una gestión efectiva de riesgos en relación con los proveedores, comprometiendo la operación segura y sostenible de la entidad.

Cumplimiento de los Objetivos Específicos:

El cumplimiento de los objetivos específicos proporciona un marco de gestión robusto para NUAM en lo que respecta a la administración de proveedores. Esto permite implementar controles claros y detallados sobre las relaciones contractuales, asegurando el cumplimiento oportuno de los compromisos adquiridos con los clientes y fortaleciendo la confianza en las operaciones de la entidad.

Colaboración con Entes Regulatorios:

La interacción con los entes regulatorios es crucial para garantizar la operación adecuada en los países donde nuam tiene presencia. Trabajar de manera colaborativa con estos organismos fomenta la adopción de mejores prácticas dentro del sistema financiero, promoviendo el cumplimiento normativo y la sostenibilidad operativa.

Fortalecimiento de la Gestión de Proveedores:

Es fundamental fortalecer la gestión de proveedores en nuam con base en las recomendaciones propuestas. Esto no solo permitirá a las áreas de la entidad tomar

decisiones más conscientes y estratégicas al tercerizar servicios, sino que también generará un impacto positivo en la organización al incrementar la eficacia, la transparencia y la seguridad en sus operaciones.

10. RECOMENDACIONES

Entendiendo los marcos normativos que actualmente rigen a NUAM como entidad regional, se recomienda la implementación inmediata de los requerimientos identificados, utilizando el inventario previamente construido y siguiendo el proceso propuesto. Se sugiere iniciar con los requerimientos de Chile, dado que este país presenta una cantidad significativa de exigencias normativas, cuya implementación se espera cubra la mayoría de los requerimientos comunes a los demás países. Posteriormente, se deberá avanzar con los requerimientos específicos de Colombia y finalmente con los de Perú, enfocándose al final en aquellos aspectos únicos de cada país para garantizar el debido cumplimiento de la normatividad regional.

11. LISTA DE REFERENCIAS

Aguiñaga, D., & Badiola, R. (2021). Normatividad, control interno y órganos de gobierno.

Boletín de Gobierno Corporativo, Deloitte S-LATAM, S.C.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/bo/Documents/risk/3-bo-2021-normatividad-control-interno-organos-de-gobierno.pdf>

Alistair, Milne. (2015). 6. Central securities depositories and securities clearing and settlement: Business practice and public policy concerns. doi: 10.4018/978-1-4666-8745-5.CH017

ArcGIS Pro. (s.f.). Cómo funciona la búsqueda de similitud. ArcGIS Pro.
<https://pro.arcgis.com/es/pro-app/latest/tool-reference/spatial-statistics/how-similarity-search-works.htm>

Becerra Acevedo, R., Benavides Muñoz, J. R., Camacho Camacho, H., & Obando, C. J. (2021). Evolución y modelos de implementación de sistemas de gestión de continuidad del negocio. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión, 13*(2).

<https://doi.org/10.15332/24631140>

Bolsa de Santiago (s.f.). Historia. https://www.bolsadesantiago.com/historia_la_bolsa

Bolsa de Valores Colombia. (s.f.). Nuestra empresa. <https://www.bvc.com.co/nuestra-empresa>

Bolsa de Valores de Lima [BVL] (s.f.). ¿Quiénes somos? <https://www.bvl.com.pe/quienes-somos/quienes-somos-bvl/bolsadevaloresdelima>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>

Burbano, J. C., Sarache, W. A., & Hoyos Montoya, C. (2004). Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio. *Scientia Et Technica, 10*(24), 219-224. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84912053040>

Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Perriñez Cristóbal, R. (2001).
Administración y dirección. McGraw-Hill.

Charris, J., & Llamas, C. (2016). El riesgo inherente al proveedor como criterio preventivo
en la contratación pública. *Revista Derecho del Estado*, n.º 37, 95-125.

<https://doi.org/10.18601/01229893.n37.03>

Comisión para el mercado financiero. (s.f.). Normativa CMF.
[https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa2.php?hidden_mercado=V
&entidad_web=BOLSA](https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa2.php?hidden_mercado=V&entidad_web=BOLSA)

Comisión para el mercado financiero. (s.f.). Resoluciones cursadas.
[https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa2.php?hidden_mercado=V
&entidad_web=BOLSA](https://www.cmfchile.cl/institucional/legislacion_normativa/normativa2.php?hidden_mercado=V&entidad_web=BOLSA)

Congreso Nacional. (22 de octubre de 1981). Ley 18045.

Congreso de la República de Colombia. (15 de julio de 2009). Ley 1328.

Cuadrado Rodríguez, S., González Rodríguez, E. F., Curbelo Hernández, H., Luna Carvajal,
Y., Casas Cardoso, G., & Gutiérrez Martínez, I. (2011). Sistema experto basado en casos para
el diagnóstico de la hipertensión arterial. *Revista de Ingeniería de la Universidad de Antioquía,
60*, 202-213.

Deloitte. (2011). Monitoreo y comunicación del cumplimiento al sistema normativo. *Boletín
de Gobierno Corporativo*. Deloitte S-LATAM, S.C.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-
Corporativo/monitoreo-comunicacion-otono11.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/monitoreo-comunicacion-otono11.pdf)

Durán, O., & Aguiló, J. (2006). Selección de máquinas de control numérico usando Fuzzy
AHP. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a06v27n01/06270142.html>

EMIS. (s.f.). CCLV.

https://www.emis.com/php/companyprofile/CL/CCLV_Contraparte_Central_SA_es_1160184.html

Esguerra, I. Y., Lozano, L. G., Villamizar, L. D., & Acevedo Páez, J. C. (2016). Metodología para la estandarización del modelo normativo en centrales eléctricas de Norte de Santander – Grupo EPM. *Universidad de Santander*.

<https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1724/1911/11377>

Fernández Peña, J. M. (2006). Métodos combinatorios: Prueba de particiones y valores a la frontera (Cap. 2). Actualizado al 15 de noviembre de 2006.

<https://www.uv.mx/personal/jfernandez/files/2010/07/Cap2-Particiones.pdf>

Garrigues. (2021, septiembre 27). Colombia implementa el Sistema Integral de Administración de Riesgos (SIAR) y el Sistema de Administración de Riesgos de las Entidades Exceptuadas del SIAR (SARE). https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/colombia-implementa-sistema-integral-administracion-riesgos-siar-sistema-administracion

Gareth, J., & Jennifer, G. (2009). *Administración Contemporánea*. México: McGraw Hill.

García, J., Alvarado, A., & Maldonado, A. (2012). Selección de proveedores basada en análisis dimensional. *Contaduría y Administración, 58*, 250-278.

[https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(13\)71229-4](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71229-4)

García Cascales, M. S., & Lamata Jiménez, M. T. (2004). Consideraciones a tener en cuenta a la hora de utilizar el método de la suma ponderada difusa. En *XVIII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos* (pp. 742-749). AEIPRO.

https://www.aepro.com/files/congresos/2004bilbao/ciip04_0742_0749.1282.pdf

Hallikas, J., Puumalainen, K., Vesterinen, T., & Virolainen, V.-M. (2005). Risk-based classification of supplier relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management, 11*(2-3), 72-99. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.005>

- John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.)
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Maldonado Manzano, R. L., Molina Manzo, A. D., Peñafiel Palacios, A. J., & Cerón Morán, M. T. (2021). El método de entropía como técnica de análisis multicriterio. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemáticas Educativas, 24*(5), 12-25.
<https://doi.org/10.24201/rlime.v24i5.350>
- Matas, Antonio. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa, 20*(1), 38-47. Recuperado en 21 de septiembre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038&lng=es&tlng=es.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (s.f.). CAPÍTULO I. Conceptos Básicos sobre el Mercado de Valores. https://mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100143&view=article&catid=297&id=2186&lang=es-ES
- Ministerio de Hacienda. (23 de diciembre de 1980). Crea la comisión para el mercado financiero [Decreto ley 3538]. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=7168>
- Milena, Jaksic., & Jelena, Puric. (2013). 4. Analysis of Belgrade, Zagreb and Warsaw stock exchanges. doi: 10.5937/BANKARSTVO1406086J
- Nuamx. (2024). Acerca de Nuam. <https://www.nuamx.com/es/acerca-de-nuam>
- Osorio, J., Herrera, M., & Vinasco, M. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. *Revista de Estudios Sociales, (28)*, 5-20.
- Parra, C., Osorio, J., & Escandón, J. (2019). Metodología multicriterio para la selección de proveedores bajo consideraciones de riesgo. *Scientia et Technica, 24*(2), 231-239.

Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701, ISSN-e: 2344-7214. DOI:

<http://doi.org/10.1080/00207540903174940>

Pérez Correa, M. I., & Triana, M. A. (2016). Efectos y consecuencias de la aplicación del SIAR sobre la administración del riesgo en los fondos de empleados (Trabajo de grado).

Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá, D.C.

Presidencia de la República (10 de febrero de 2023). Decreto Supremo N° 00020.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Superintendencia del mercado de valores. (1992). Regulación.

https://www.smv.gob.pe/ServicioConsultaNormas/Frm_VerArticulo?data=B3746905435F7BAE0B1EECF19314D7A8B01C1E8FD848DE681229D079D4A6E58BF0A23C3471B1D83288F0ABC9AA59DC05C77566EBF67F975B4D9F2F0748

Superintendencia del mercado de Valores. (2019). Reglamento de gestión de riesgo operacional. <https://www.gob.pe/institucion/smv/normas-legales/3947723-013-2019>

Thames Cantolla, M., Valdez, S. K., & Orce Schwarz, A. (2023). Selección de proveedores en la minería: Caso litieras en Argentina. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, 31*, 39.

Torres Avila, V., Gallardo Cannavacciuolo, R. M., Martínez Hernández, H., & Leyva

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio.

International Journal of Morphology, 35(1), 227-232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Zaragoza, L. (2021). Evaluación de la gestión de proveedores en la Universidad de Holguín.

Revista RECUS, 6(1), 54-63.

<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/978/848>