

## GOBIERNO CORPORATIVO

Elementos Claves para Gestionar Riesgos en el Modelo ASG

Enfoque Integral para Identificar, Gestionar y Cuantificar los  
Riesgos ASG para el Consejo de Administración

Ciudad de Panamá

Expositor

Lic. Sebastián Ugalde

CEO-GRC Training2Grow

Consejero Independiente Sector Bancario

Octubre 2025



**Sebastián Ugalde De la Rosa**

*Licenciado en Economía*

*Director General GRC Training2Grow SA.*

*CEO GRC Training2Grow SA, y miembro de Consejo de Administración Bancario, Presidente de Comité de Riesgo, Consejero en Comité de Crédito y Comité de Remuneraciones y Prácticas Societarias (ASG). Participé en Comités de PDL&FT, Inversiones e IT.*

*Asesor de Consejos de Administración, Comités de Riesgos y Comités de Auditoría en temas de Administración de Riesgos y Control Interno. He participado en la Creación de 3 entidades Bancarias siendo Director de Riesgos.*

*Al ser Experto Independiente en Materia de Administración Integral de Riesgos he realizado más de 20 Auditorías a la Administración de Riesgos a entidades Bancarias de México y el Extranjero, Evaluaciones al Gobierno Corporativo y Validaciones Técnicas a Modelos.*

*He implementado Unidades de Riesgos y el Desarrollo de sus Gobiernos Corporativos en Instituciones Financieras de Centro América, incluyendo Aseguradoras y sector Empresarial.*





**IGCP**

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

**X CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO**

La Gobernanza de la Sostenibilidad e Innovación Tecnológica

GOBIERNO CORPORATIVO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



*Estrategia del Negocio y la Administración de Riesgos incluidos los ASG*

*La Pregunta de la Mayoría de los Consejeros:*

*¿Qué buscamos con la Gestión ASG?*

**Sustentable y Rentable:**

*Negocio por largo tiempo y Rendimientos Medios a Superiores*

**Ser Relevante:**

*Un referente en el servicio o producto en el Mercado*

**Sustentable o Rentable:**

*Negocio por largo tiempo con Rendimientos Estables a Medios*

**No sustentable:**

*Negocio por Corto Plazo y Rendimientos Medios o Inferiores*





INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

# IGCP

## X CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

La Gobernanza de la Sostenibilidad e Innovación Tecnológica

GOBIERNO CORPORATIVO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

1a. Línea  
Gobierno Corporativo

La **Primera línea** se define como el **Gobierno Corporativo** de las Organizaciones, su principal objetivo es vigilar que la operación y las actividades del Negocio se realicen dentro de un marco de Administración de Riesgos y Control Interno

2a. Línea  
Equipo Directivo y Gestión Operativa

La **Segunda línea** se define como la **Dirección General** del Negocio, es responsable del Control Interno y forma parte de la Administración de Riesgos, velando por su Independencia. Aplica los estándares éticos en la Gestión del Capital respecto a la estrategia de negocio aprobada por el Consejo.

3a. Línea  
Control y Cumplimiento

La **Tercera Línea** se define como las funciones de vigilancia, asesoría y aseguramiento de las políticas y procedimientos ejecutados por la segunda línea en materia de **Control Interno y Cumplimiento**.

4a. Línea  
Admón. de Riesgo

La **Cuarta Línea** se define como la función independiente cuyo principal propósito es establecer las Políticas y protocolos efectivos para la **Administración de Riesgos**, sumando en la preservación y creación de Valor teniendo como principal función el cuidado del Capital y de los Límites de Tolerancia Globales al Riesgos.

5a. Línea  
Auditoría Interna

La **Quinta Línea** se define como la función independiente que evalúa la gestión del riesgo en la organización, reportando a la primera Línea los resultados de sus actividades en materia de **Auditoría Interna**.

Metodología COSO-ERM

Metodología BASILEA

### ¿Quién gestiona los Riesgos ASG?

Nivel 1. Los Dueños de los Riesgos y Procesos  
Nivel 2. Comités de Gestión

Del Consejo

- Comité de Administración de Riesgos
- Comité de Remuneraciones y Prácticas Societarias

De la Dirección General

- Comité de Control Interno
- **Comité ASG**

**Impactar la Cuantificación de los Riesgos ASG al Modelo de Riesgo Operacional y al Modelo de Capital es función del área de Riesgos, así como, su presentación al Comité de Riesgos y al Consejo de Administración.**





INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

# IGCP

## X CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO

La Gobernanza de la Sostenibilidad e Innovación Tecnológica

GOBIERNO CORPORATIVO Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

### Riesgos ASG materializados en una Organización enfoque Bancario - Empresarial

- **Pérdida de inversión:** *Inversionistas que evitan empresas con mal desempeño en criterios ASG.*
- **Daño reputacional:** *Desconfianza de clientes y público debido a prácticas no sostenibles, amplificadas por las redes sociales.*
- **Sanciones legales:** *Multas y penalizaciones por no cumplir con normativas ambientales o sociales.*
- **Deterioro Comercial:** *Conflicto con comunidades y pérdida de contratos.*

#### NIVEL DE TOLERANCIA GLOBAL AL RIESGO OPERACIONAL BASILEA II

PARÁMETROS	
Nivel de materialidad estadístico:	6%
Capital de la Compañía:	↓ 172,867,171.27
Límite de tolerancia Global - Incluye ASG	↓ 10,426,681.08

#### BASES DE DATOS - METODOLOGÍA COSO-ERM DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE MATERIALIDAD ESTADÍSTICO

TIPOS DE EVENTO	CANTIDAD	MONTO
POTENCIALES	60	98,945,400.40
REALES	10	5,968,004.95

#### MODELO DE LINEAS DE NEGOCIO BASILEA II (SON 7)

LINEAS DE NEGOCIO	INGRESO ESTIMADO NETOS	NIVEL DE TOLERANCIA ESPECÍFICO
BANCA MINORISTA	85%	5,100,000.00
PAGOS Y LIQUIDACIÓN	5%	300,000.00
TESORERÍA (INVERSIONES) NEGÓ Y VENTAS	10%	600,000.00

#### INDICADORES CLAVES DE RIESGOS (KRI)

MONTO ECONÓMICO	% CONSUMO	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%
3,000,000.00	59%				
Q0.00	0%				
Q0.00	0%				





Lic. Sebastian Ugalde  
CEO GRC Training2Grow  
Consejero Independiente

<https://www.grctraining2grow.com/>  
<https://www.linkedin.com/in/sebastianugalde/>  
sebastian.ugalde@grctraining2grow.com  
Móvil. 52-722-8706125

