

00661



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Examen General de Conocimientos**  
**Trabajo escrito**

**Modelo de Evaluación Estratégica de Riesgos**  
**de Negocio**  
**(Diagnóstico del Departamento de Control Interno de**  
**Bancomext)**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración**  
**(Organizaciones)**

**Presenta: Salvador Olivos Suárez**

**Tutor: Laura Elizabeth Cervantes Benavides**

**México, D.F.**

**Octubre 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Agradezco a Dios,**

**A mi familia,**

**Y sobre todo a mi amor Rocio**

**Por motivarme y darme fuerzas para lograr**

**Lo que parecía inalcanzable**

**Agradezco a**  
**Mi asesora Laura Cervantes**  
**Por su apoyo y sus consejos**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	I
<b>CAPITULO I. LA EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE NEGOCIO</b> .....	1
1.1. Historia de la Administración .....	1
1.1.1. Civilizaciones Antiguas .....	3
1.1.2. Época Medieval .....	4
1.1.3. Hacia la Época Moderna .....	5
1.1.4. La Administración Científica .....	9
1.1.5. La Administración Estratégica .....	10
1.1.5.1. Las Aportaciones de “Porter” .....	15
1.1.5.2. Definición de la Posición Estratégica .....	26
<b>CAPITULO II. LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	33
2.1. Estructura y Componentes Básicos .....	33
2.2. Identificación de Riesgos .....	35
2.3. La Efectividad para Administrar el Riesgo .....	41
2.4. La Estructura del Análisis de Negocio .....	47
2.4.1. La Evaluación del Desempeño Organizacional .....	52
2.5. El Modelo de Riesgos de Negocio .....	56
2.6. La Estructura de la Información de Negocios .....	59
2.6.1. Entendimiento de los Flujos de Información .....	61
2.6.2. Los Diagramas de Flujo .....	62
2.7. Procesos Críticos .....	64
2.7.1. Los Documentos de Control de Riesgos .....	67
2.8. La Estructura del Proceso de Control de Riesgos .....	70

2.9. Identificar los Controles de Riesgo y Evaluar el Diseño de los Controles de Riesgo .....	76
2.9.1. Los Estándares de Control de Riesgos .....	79
2.9.2. La Integridad de la Información .....	81
2.9.3. Árbol de Decisión de Confiabilidad de los Controles .....	86
2.9.4. Pruebas de Controles de Riesgo .....	89

**CAPITULO III. LA METODOLOGÍA PARA UTILIZAR EL MODELO DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE NEGOCIO.....92**

3.1. Definición y Evaluación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos .....	96
3.2. Análisis del Entorno Externo (Amenazas y Oportunidades) .....	97
3.3. Análisis del Entorno Interno (Fortalezas y Debilidades) .....	99
3.4. Implementación del Modelo de Evaluación Estratégica con base en Riesgos de Negocios.....	101

**CAPITULO IV. RESULTADOS .....104**

4.1. La Función del DCI de Bancomext .....	104
4.1.1. Observaciones .....	108
4.1.2. Recomendaciones .....	108
4.2. Los Recursos Humanos .....	114
4.2.1. Observaciones .....	114
4.2.2. Recomendaciones .....	114
4.3. Las Metodologías de Trabajo .....	119
4.3.1. Observaciones .....	119
4.3.2. Recomendaciones .....	119
4.4. La Comunicación y Reporteo .....	120
4.4.1. Observaciones .....	120
4.4.2. Recomendaciones .....	121
4.5. La Tecnología de la Información .....	122

4.5.1. Observaciones .....	122
4.5.2. Recomendaciones .....	123

**CAPITULO V. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....126**

5.1. Planeación de la Implementación .....	126
5.1.1. Procesos Generales .....	127
5.1.2. Programas de Trabajo .....	128
5.1.3. Objetivos .....	129
5.1.4. Programas .....	129
5.2. Organización de la Implementación .....	130
5.2.1. Estructura Organizacional .....	130
5.2.2. Funciones .....	131
5.2.3. Nivel de Autoridad .....	131
5.2.4. Manual de Organización .....	131
5.3. Integración de la Implementación .....	132
5.3.1. Integración del Recurso Humano .....	132
5.3.2. Integración de los Recursos Materiales .....	133
5.3.3. Integración de los Recursos Técnicos .....	133
5.3.4. Integración de los Recursos Económicos .....	133
5.4. Dirección de la Implementación .....	133
5.4.1. Supervisión .....	134
5.4.2. Comunicación y Coordinación .....	134
5.4.3. Delegación .....	135
5.5. Control de la Implementación .....	135

**CONCLUSIONES.....137**

**BIBLIOGRAFÍA .....140**

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Recursos Claves de la Posición Estratégica .....	27
2.	Diagrama de Flujo de Negocio e Información .....	36
3.	Proceso para Identificar Riesgos .....	41
4.	Efectividad para Administrar el Riesgo .....	43
5.	Interrelaciones utilizadas en un Proceso Crítico .....	44
6.	La Estructura del Análisis de Negocio e Interrelaciones Dinámicas.....	49
7.	Análisis del Desempeño Actual y Futuro para Riesgos de Fracazos .....	51
8.	Estructura del Proceso de Controles de Riesgo .....	73
9.	Evaluación del Diseño de los Controles de Riesgo .....	78
10.	Integridad de la Información Interna .....	84
11.	Árbol de Decisión (Confiabilidad de los Controles) .....	85

## ÍNDICE DE GRAFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Resultados de la Encuesta de Satisfacción de Clientes Internos .....	110
2.	Costos de Bancomext, en relación con los Ingresos .....	113
3.	Aplicación de Encuestas de Satisfacción de Clientes .....	113
4.	Porcentaje de Profesionales .....	115
5.	Niveles de Estudios .....	117
6.	Satisfacción con Respecto a Promoción, Crecimiento y Remuneración .....	118
7.	Suficiencia de Personal, Recursos y Tiempo en Asignaciones .....	118
8.	Porcentaje de Empresas con Metodología de Evaluación de Riesgos .....	120
9.	Expectativas de la Dirección sobre el Departamento de Control Interno Como Asesor Operativo .....	122
10.	Porcentaje de Empresas con Staff dedicado a Auditorias de Tecnología de Información .....	125

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Diferencias entre el Control Estratégico y el Control Presupuestario .....	30
2.	Cuestionario de Evaluación Estratégica .....	45
3.	Modelo de Riesgos de Negocio .....	58
4.	Análisis Estratégico del departamento de Control Interno de Bancomext .....	104
5.	Modelo de Negocio (Bancomext) .....	112

## ANEXOS

## INTRODUCCIÓN.

El mundo actual se encuentra en una época de transformaciones y cambios rápidos, caracterizado por sus progresos tecnológicos y sociales, mayor competencia doméstica e internacional, así como unos mercados deseosos de libertad y democracia. Las organizaciones actuales buscan técnicas, programas, visiones, modelos, estrategias y líderes que les permitan hacer frente a todos estos cambios que suceden de forma vertiginosa y los riesgos de negocio que estos conllevan.

¿Qué le ocurre a las organizaciones y a sus estrategias de trabajo cuando su entorno cambia a un ritmo tan frenético?. La respuesta es que la planeación estratégica, las estructuras organizacionales, los sistemas de remuneración al personal, la gestión de los recursos humanos, la tecnología de la información, los procesos de negocio y los estilos de liderazgo con los que se conseguían excelentes resultados anteriormente ya no encajan con las prácticas administrativas modernas ni con el entorno actual y mucho menos con las tendencias que se pueden observar en este inicio del siglo XXI.

La economía global actual es como una caja de Pandora, hay prácticas administrativas en ella (como la administración por objetivos y las etapas de la administración) que son adecuadas para muchas empresas de nuestros tiempos, pero para otras no; desde un extremo de la tierra hasta el otro los gobiernos y las empresas hablan de mercado libre y global, de un nuevo espíritu empresarial y de tecnologías productivas de alcance mundial.

Se habla de la búsqueda de herramientas para evaluar las actividades financieras y operativas de las empresas en el ámbito estratégico y de control de riesgos, así como la detección de riesgos de negocio y determinar actividades preventivas, estableciendo controles adecuados para mitigar los riesgos de negocio y así lograr el éxito empresarial.

Existen una gran cantidad de pruebas teóricas y prácticas que indican que el modelo organizacional tradicional, es decir, el de jerarquía cuyo programa de motivación gira en torno a la persona y en su método de gestión de arriba hacia abajo, debe dar paso a una nueva organización adaptable, con vocación internacional y diversidad cultural.

Donde la piedra angular y el primer escalón al éxito organizacional es una misión y una visión estratégica sólida, y por consecuencia una evaluación adecuada de la misma, donde se de un monitoreo a los riesgos que se enfrentan las organizaciones y sus lideres, así como la creación de medidas preventivas y de ser necesario correctivas.

Hoy se da gran importancia a la expansión mundial de las organizaciones donde se busca un aumento de la productividad y el éxito empresarial, algunos de los factores más importantes para lograrlo son la definición de estrategias adecuadas y una excelente gestión del factor humano.

Un alto nivel de productividad se presentará por aplicar excelentes prácticas y técnicas de gestión, donde se diseñen nuevas técnicas, métodos y estilos gerenciales que encajen con la situación

específica de los trabajadores, la estrategia y la misión de las organizaciones, donde entendemos por organización como una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo en común, ya sean organizaciones grandes o pequeñas, nacionales o internacionales, todas tienen un fin a lograr.

Todos los comportamientos que se dan dentro de las organizaciones se deben analizar y estudiar; para controlarlos de la mejor manera, se debe definir formalmente la organización tomando como base la estrategia del negocio y alinearla con los demás componentes principales, los cuales son la estructura, los procesos, la tecnología y la gente.

De esta manera se llega a un punto de relevancia para las empresas, donde se dice que para poder afrontar los riesgos del entorno es necesario en primer lugar desarrollar todo un análisis estratégico de la organización, donde se definan las estrategias y los objetivos, así como la misión y la visión de la organización.

En segundo lugar, adoptar una metodología adecuada para la evaluación de la misma con base en técnicas para detectar y controlar los riesgos de negocio, para lo cual hay que tomar en consideración la estructura y el diseño de la organización.

De hecho para trabajar eficazmente al servicio de la organización, los líderes deben de entender con absoluta claridad la estructura de la misma, ya que es la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes subunidades que la componen y en esta se

deben de considerar dos factores primordiales que son: el diseño de los puestos de trabajo y el diseño de la propia organización.

Otro punto a considerar en el análisis estratégico de riesgos de negocio son los procesos de la organización, de hecho son determinados procesos de negocio los que le dan vida a la estructura de una organización, cuando estos no funcionan adecuadamente surgen problemas que ponen en riesgo a la organización y su continuidad.

En estos días las empresas se enfrentan a grandes retos pero a su vez grandes oportunidades dentro del entorno en que se encuentran y los líderes de estas empresas siempre están en busca de las mejores alternativas gerenciales para llevar al éxito a su organización.

Por ello ahora están dirigiendo su mirada a las nuevas metodologías y modelos de evaluación estratégica de las organizaciones con un enfoque basado en riesgos de negocio.

El cual les permitirá diseñar de manera detallada y precisa un plan de trabajo para lograr los mejores resultados posibles, tomando en consideración los aspectos primordiales de toda organización: la Estructura Organizacional, los Procesos y Metodologías de Trabajo, la Tecnología de Información y el Factor Humano.

En el presente trabajo se pretende mostrar al lector la manera de utilizar un modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio en las organizaciones, donde se aplique la metodología para evaluar estratégicamente los riesgos operativos, administrativos y

financieros a los que se enfrentan las empresas y sus líderes hoy en día.

Dando así, respuesta al problema actual al que se enfrentan las empresas y sus líderes, es decir, el cómo utilizar en forma práctica un modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio en sus empresas e instituciones, y por consecuencia identificar los riesgos que afecten tanto financieramente como administrativamente los resultados de la empresa, y establecer los controles necesarios y adecuados para su prevención y disminución.

Todo negocio líder busca nuevos caminos para incrementar su valor y eficiencia, tomando como base esto se puede decir que dentro de los objetivos primordiales del negocio esta el lograr utilidades para los dueños y accionistas del mismo.

Por ello, se busca la forma de administrar los riesgos del negocio y ligarlos a la creación de valor para el mismo. En todo tipo de industrias y organizaciones se esta reconociendo que los riesgos de negocio no son meramente amenazas que hay que evitar, sino más bien en muchos casos, son oportunidades que hay que estrechar. De hecho la Directora de Riesgos del Banco "*Royal Bank of Canada*", comenta que "el riesgo en si no es malo, sino que lo que realmente es dañino es un riesgo no administrado, no entendido o menospreciado"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Mintzberg, Henry, "*La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*", Harvard Business Review. Canadá, traducido por Dr. Ángel Luis Portuondo Vélez, 1994.

En la actualidad sé esta mostrando que los riesgos de negocio están creando oportunidades, las cuales a su vez están creando valor y finalmente, el valor crea accionistas y negocios saludables.

La función actual para todo negocio es encontrar la mejor manera para administrar estos riesgos y convertirlos en valor. Podemos observar en las empresas un descontrol, hasta cierto grado, de la administración estratégica de riesgos de negocio, originado principalmente a la falta de conocimiento y experiencia en modelos y metodologías adecuadas para desarrollar e implementar este tipo de administración.

En algunos casos se observa que las empresas se mueven solo por inercia, que no tienen rumbo fijo, es decir, no han determinado su misión, visión y objetivos estratégicos. Aun cuando algunas empresas han hecho esfuerzos por documentar esta parte importante del negocio, realmente no han establecido una estrategia estructurada y bien orientada, donde se encuentren alineados los procesos, los empleados, la tecnología, y el conocimiento.

Todos estos factores están orientados a la eficiencia operacional y a la creación de valor para el negocio y sus accionistas; lo que finalmente se refleja en un negocio lucrativo. La mayoría de las empresas continúan funcionando con los enfoques administrativos tradicionales: funcionales, divisionales, departamentales, con barreras culturales, etc.

Esta situación lleva a las empresas hacia la ineficiencia operacional, pérdidas en costos de producción y costos administrativos, estructuras organizacionales lentas y rígidas,

niveles altos de rotación en el personal, resistencia al cambio, conformismo, entre otros vicios dañinos en las empresas.

Las nuevas metodologías de administración estratégica de riesgos de negocio, contienen un verdadero enfoque holístico, multidisciplinario, enfocado al futuro y orientadas a los procesos de negocio; de tal manera que ayude a la empresa a administrar los riesgos claves y sus oportunidades, con el propósito de lograr su objetivo principal: maximizar el valor de la empresa como un todo, en beneficio de la misma y de sus accionistas.

Los líderes de la actualidad, se enfrentan a nuevos y grandes retos como: la globalización, el acelerado crecimiento de las actividades de negocio, *e-business*, alianzas estratégicas, entre otros; los cuales a su vez incrementan y expanden los riesgos organizacionales.

De estos hechos surge la necesidad de administrar los riesgos de negocio pero de una forma que abarque más que la mera revisión financiera tradicional y que envuelvan una amplia variedad de estrategias de negocio, estrategias operacionales, normas regulatorias, presencia de mercado, entre otros.

De tal forma que la Administración Estratégica de Riesgos de Negocio, busca identificar, priorizar y administrar los riesgos de la empresa en el ámbito estratégico y operacional. Esta metodología crea valor y ofrece a las empresas una nueva ventaja competitiva.

El reto de las empresas es saber como utilizar un modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio en su empresa en

forma práctica, es decir, cuales son los pasos concretos a seguir por la alta gerencia para identificar riesgos y obtener la información necesaria para tomar decisiones correctas, que se reflejen en forma tangible en el beneficio general de la empresa, medibles en costos y utilidades.

El objetivo que se persigue con la elaboración de este trabajo es el de mostrar la forma de utilizar un modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio, y utilizarlo como una herramienta factible y adecuada para mejorar los resultados operativos y financieros de las empresas en general. Por lo que se realiza un estudio sobre la aplicación de un modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio, dentro de una empresa del sector público (Bancomext).

Los Objetivos Específicos de la presente investigación son los siguientes:

Documentar en forma general la evolución de las teorías administrativas hacia las nuevas teorías de administración estratégica y metodologías referentes a los modelos de evaluación estratégica de riesgos de negocio.

Describir en forma teórica un modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio, que sea viable y aplicable a las empresas mexicanas en general.

Mostrar los resultados obtenidos de aplicar el modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio en un área de una empresa del sector público, destacando la necesidad de utilizar esta herramienta de trabajo para maximizar la eficiencia operacional y financiera de

las empresas, así como la de los líderes que administran las mismas; y también se pretende mostrar los beneficios que las empresas mexicanas obtendrán al utilizar y aplicar la evaluación estratégica de riesgos de negocio como cultura administrativa en las empresas.

## **Capítulo I. LA EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE NEGOCIO:**

En este capítulo se describe en forma histórica la evolución del proceso y pensamiento administrativo partiendo desde las civilizaciones antiguas, pasando por la época medieval y los inicios de la administración científica hasta la época moderna y las teorías posmodernistas de la administración.

## **Capítulo II. LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL:**

En este capítulo se muestra en forma detallada las etapas o fases en las cuales se integra la forma de trabajar para realizar una evaluación estratégica de riesgos de negocio, así como los instrumentos aplicables para el logro de los objetivos de la metodología de trabajo: donde se detalla la definición y la evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, el análisis del entorno tanto externo como interno y el proceso para identificar áreas de oportunidad y mejora en la estrategia actual.

## **Capítulo III. LA METODOLOGÍA PARA UTILIZAR EL MODELO DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE NEGOCIO:**

Este capítulo presenta en forma detallada y gráfica los resultados de la aplicación de un modelo estratégico y de los instrumentos a un área de una empresa del sector público. Se muestran los resultados de evaluar la función estratégica de la empresa, la

estrategia de recursos humanos, las metodologías de trabajo, la comunicación y la tecnología de información.

#### **Capítulo IV. RESULTADOS:**

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación del modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio en el departamento de control interno de Bancomext, denotando los factores principales incluidos en la evaluación: la función, los recursos humanos, las metodologías de trabajo y la tecnología de información.

#### **Capítulo V. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA:**

En este capítulo se presentan recomendaciones y una propuesta para que las empresas en general puedan implementar y utilizar el modelo de evaluación de riesgos de negocio en sus empresas. Se definen puntos clave a seguir para entender y desarrollar esta metodología de evaluación estratégica de forma productiva y eficiente.

# CAPITULO I. LA EVOLUCIÓN DE LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE NEGOCIO.

## 1.1 Historia de la Administración.

Como es sabido la Administración, a pesar de ser de gran importancia para la sociedad, es una de las funciones más difusas en el ámbito social y económico. La encontramos en la familia, en el gobierno, en las asociaciones religiosas y en las empresas; el punto está en que los líderes usen la Administración como una herramienta para mejorar la vida cotidiana, y más aun utilizar la herramienta de la Administración Estratégica como el medio eficiente para el logro de los objetivos empresariales.

Se ha dicho que la Administración fue reconocida como ciencia en el siglo XX, y a la fecha ha llegado a ser la actividad central de nuestra sociedad y de nuestra economía globalizada; es una corriente dinámica, innovadora y muy poderosa en la cual se puede apoyar la sociedad para lograr bienestar material y social. La Administración es un disparador de progreso económico, atesoramiento de recursos, guía para el gobierno, guía para la sociedad y podría decirse que es el núcleo central de las actividades nacionales y personales, sobre todo el manejo efectivo de los entes económicos<sup>2</sup>.

Se puede decir que el punto de partida de la Administración inicia en la época de los glaciares, con las sociedades mesolíticas donde los hombres dividieron sus actividades para vivir de la recolección,

---

<sup>2</sup> Claude, S. George Jr., "*Historia del Pensamiento Administrativo*", Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1972.

la caza y la pesca. Esta sociedad creó grupos familiares al principio y posteriormente se asociaron las tribus, uniendo sus esfuerzos para ayudarse mutuamente tanto en la cacería como en la defensa de las tribus enemigas.

Posteriormente, las sociedades mesolíticas fueron remplazadas por culturas que empezaron a utilizar una agricultura rudimentaria y la domesticación de animales, proporcionando así el primer paso para la producción y conservación de bienes. A pesar de ser sociedades primitivas ya aplicaban la Administración: tenían sus códigos de comportamiento en la sociedad, códigos de negocio, reglas familiares, castigos para los delincuentes y ritos religiosos.

Un punto importante en esta etapa fue reconocer la necesidad de contar con una autoridad y un sistema administrativo, lo cual fue muy importante ya que se inicio la vida sedentaria lo que fue el principio del crecimiento de pequeñas villas y poblados.

Este fenómeno social generó a su vez la necesidad de diseñar un método para manejar las empresas del grupo, esta responsabilidad descanso en la administración de bienes con astucia y vigilancia. A medida de que los pueblos fueron creciendo, el sistema administrativo también creció llegando a recaer la autoridad sobre sacerdotes, reyes y ministros, los cuales estructuraron el entorno social, político y militar con gran habilidad administrativa.

### **1.1.1. Civilizaciones Antiguas.**

Las civilizaciones antiguas como Egipto, Babilonia, China, Grecia y Roma, entre otras, crearon unidades políticas formales, diseñaron varios tipos de control financiero y métodos de archivo sistematizados. El concepto de responsabilidad administrativa fue establecido y formalmente reconocido a través de códigos, se crearon organizaciones más descentralizadas que permitieran organizar y dirigir organizaciones tan grandes como los imperios. Se desarrollaron sistemas de planificación y construcción de edificios públicos y el desarrollo de teorías de organización<sup>3</sup>.

Solo por mencionar un ejemplo, los antiguos chinos fueron los primeros en reconocer la necesidad de la selección de personal por medios metodológicos. En estas civilizaciones antiguas encontramos evidencia del uso y reconocimiento del equipo de trabajo, así como del principio de especialización y su aplicación en áreas como la división de trabajo en los oficios y los puestos hereditarios. En otras culturas como la griega, se denota la universalidad de la administración, la especialización y la administración como arte, así como la selección de personal, delegación de autoridad y estudio de movimientos.

Podemos concluir hasta este punto que la historia de la administración en este período se basó principalmente en el método de prueba-error, sin embargo se puede observar claramente la aplicación de algunos principios administrativos y la comunicación de los mismos sobre una base de control, de hecho dichos principios administrativos nacieron de la necesidad de alcanzar los

---

<sup>3</sup> Claude, S. George Jr., Loc. Cit.

objetivos establecidos y de que estos principios fueron descubiertos una y otra vez por aquellos quienes intentaban alcanzar las metas propuestas.

### **1.1.2. Época Medieval.**

La Época Medieval es una liga o un salto entre la antigüedad y la etapa del despertar mejor conocida como el Renacimiento. A pesar de estar organizados en una sociedad y estructura feudal se empezaron a dar pasos hacia la empresa y la Administración. En el siglo X se desarrollo una descripción de tareas, donde se mostraba “el cómo” se debería actuar y las cualidades que debería de desarrollar una persona para ser un buen administrador.

En algunas ciudades como Venecia se desarrollaron formas tempranas de empresas y un ejemplo excelente de sus conocimientos, pensamientos y prácticas administrativas fueron los Astilleros; pensadores como Tomas Moro aportaron ideas utópicas para la administración de sociedades ideales y otros como Maquiavelo, arrojaron ideas de las maquinaciones que los administradores deberían de seguir; caracterizándose por cuatro principios administrativos: Apoyo de la Base Administrativa, Cohesión, Liderazgo y Derecho a la supervivencia. En esta etapa se puede observar una visión profunda del primer sistema real de las prácticas y pensamientos administrativos.

### 1.1.3. Hacia la Época Moderna.

A principios del siglo XVIII es cuando se presentan una serie de acontecimientos que realmente impactaron sobre las prácticas administrativas. Los eventos más importantes fueron el crecimiento de las ciudades, el uso extendido de la imprenta, la aplicación de los principios de especialización y los principios de la Revolución Industrial.

En esta etapa es cuando se llega a la maduración en cuanto a la introducción de mejoras en las técnicas de la manufactura y en el desarrollo de un nuevo enfoque en la Administración<sup>4</sup>.

Dado que la Revolución Industrial trajo consigo una decadencia en los conceptos antiguos de Administración, los administradores comenzaron a buscar nuevos caminos, ampliar los horizontes y mejorar tanto la manufactura como la Administración.

Aquí, en las grandes fábricas se incorporaron nuevos conceptos en cuanto a sistemas de trabajo, con ideas nuevas orientadas a crear compañías que triunfen plenamente y, que los beneficios tanto para la compañía como para los empleados crecieran. En esta época hubo mayor cosecha de líderes y autores que utilizaron su ingenio para crecer de los principios administrativos primitivos hacia la Administración Científica.

Durante el siglo XIX se logro crear una gran cantidad de literatura administrativa, sobre todo los pensadores economistas fueron

---

<sup>4</sup>Llano, Cifuentes Carlos, "*El Postmodernismo en la empresa*", Edit. McGraw Hill, 1994.

quienes escribieron sobre temas administrativos y conceptos como funciones gerenciales y aplicación de teorías administrativas. Se logro separar la existencia de la propiedad y la función de la administración así como, el nacimiento de una nueva clase administrativa; los economistas de esta época redactaron información sobre este tipo de administrador, detallando sus funciones, sus responsabilidades y su posición en este nuevo sistema económico.

La época dio inicio con los llamados economistas clásicos, quienes trataban de describir que tipo de persona sería un buen administrador; como por ejemplo Samuel Newman quien decía que para ser un buen empresario la persona debería de contar con cualidades como la previsión, el cálculo, la perseverancia, la constancia de propósito, la supervisión, la dirección, la discreción y la firmeza de carácter<sup>5</sup>.

De las cuatro funciones administrativas que generalmente reconoce cualquier teoría administrativa (planificar, organizar, dirigir y controlar), los economistas consideran la planificación como el punto más importante, a diferencia del factor de personal donde los economistas sólo consideran el adiestramiento y muchos de ellos no mostraban gran entusiasmo en este punto. La función de organizar se tomo en términos muy amplios por estos economistas y el concepto de rango de control fue tomado muy superficialmente.

Al principio los economistas estaban interesados en el control con la finalidad de evitar robos, sin embargo con el transcurso del

---

<sup>5</sup> Menguzato y Renau., *"La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management"*, S.P.I, [1995].

tiempo se fue definiendo el control como una parte medular para prevenir los desperdicios, y más adelante cuando se analice la administración estratégica, se observará el control como la base para la Administración de Riesgos de Negocio.

En este aspecto encontramos que los economistas cuando hablan de la Administración se orientan principalmente hacia la empresa, las funciones del administrador, la planificación en una operación económica y en la satisfacción de las necesidades de los clientes, lo cual es muy razonable en economías donde la industria estaba naciendo.

Los escritores de esa época trataron principalmente los fundamentos administrativos sin embargo, no desarrollaron una teoría administrativa completa pero si trataron de reconocer y comprender las funciones administrativas. Estos escritores comenzaron a pensar y documentar sobre la Administración y la función del administrador. Esta situación reforzó la idea de la creciente importancia de la administración para la empresa en desarrollo<sup>6</sup>.

Posteriormente, en la última parte del siglo XX se inició la Administración Científica: las empresas aumentaron tanto en volumen como en tamaño y por ende, surgieron innumerables y grandes problemas no conocidos con anterioridad por los administradores.

---

<sup>6</sup>Menguzato y Renau., Loc. Cit.

Se podía ver la preocupación en estos problemas de volumen, y el énfasis del pensamiento cambio, de la empresa a los problemas surgidos dentro de la misma como lo eran los procesos, la disposición de la planta, los activos y equipos, métodos y técnicas de producción así como, sistemas de trabajo y sistemas de incentivos, entre otros.

En esta época la administración estaba orientada hacia las cosas y situaciones más bien que hacia la empresa en sí, adicionalmente a esto la reunión de personas en grandes grupos presentaba problemas organizacionales y deficiencias, lo cual llevaba a los pensadores a preocuparse por esos tópicos también.

De igual forma se denotaba un gran interés por el intercambio de nuevas ideas, reconociendo la imperante necesidad de formar sociedades, publicaciones y reuniones que tuvieran la finalidad de intercambiar puntos de vista.

Con esta situación se estaba preparando el terreno para que, por fin, la administración fuera considerada una entidad por sí misma, de tal manera que en muy poco tiempo el concepto que se tenía de administración había cambiado de un conocimiento causal al análisis parcial y luego al concepto de un sistema completo de conocimiento que afectaría las actividades económicas del hombre y, donde el administrador era considerado como una persona que se regía por principios administrativos y que había pasado de la industria al aula<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>Menguzato y Renau., Loc. Cit.

#### **1.1.4. La Administración Científica.**

Al final de la Guerra Civil en los Estados Unidos de Norteamérica se inicio un clima de industrialización en las empresas, presentándose así una mayor separación entre la administración y la mano de obra. Fue aquí donde la administración comenzó a cambiar de un enfoque cotidiano para solucionar emergencias a un enfoque más largo y general.

Los conceptos de control estaban siendo diseñados para reemplazar la supervisión visual del patrón y se comenzaron a desarrollar y aplicar sistemas administrativos integrales en lugar de los sistemas de prueba y error generalmente usados, de tal forma que cada acción o cada problema era analizado en su totalidad incluyendo sus relaciones con los demás componentes del proceso administrativo.

Uno de los escritores más reconocidos de esa época fue Frederick Taylor<sup>8</sup> quién decía que los administradores deberían de desarrollar una nueva filosofía y un nuevo enfoque administrativo, donde se lograría una visión más amplia y más comprensiva para lograr que un trabajo fuera incorporado dentro de los elementos de planificación, organización, dirección y control.

Este escritor deseaba en primer lugar, saber cuanto tiempo tomaría y debería de tomar a una máquina o a un trabajador efectuar un proceso o fabricar una parte, utilizando métodos y materiales específicos bajo condiciones controladas tratando de obtener la información a través de estudios de tiempos.

---

<sup>8</sup>Llano, Cifuentes Carlos, Loc. Cit.

En segundo lugar, Taylor deseaba desarrollar métodos uniformes y rutinarios para dirigir los esfuerzos de los responsables del negocio. Y en tercer lugar, se reconoció la necesidad de tener un método por medio del cual se determinara que hombre estaría mejor capacitado para cual trabajo, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje, sin olvidar por supuesto una buena supervisión sobre el empleado y condiciones del trabajo adecuadas.

### **1.1.5. La Administración Estratégica.**

La Administración Estratégica es la rama de la administración que busca la explicación del porque algunas empresas son exitosas y otras fracasan, según Charles Hill en su obra administración estratégica<sup>9</sup>; Alfred Chandler de Harvard definió administración estratégica como el proceso de determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para el logro de dichos propósitos; otros autores y modelos integran la palabra planeación racional y otros factores como políticas y procedimientos internos y factores externos<sup>10</sup>.

En casi todos los modelos, se ubica el diagnóstico en forma posterior a la formulación de la misión de la organización; esto se debe a que en las empresas actuales es totalmente necesario conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de

---

<sup>9</sup> Charles W L Hill, "*Administración Estratégica, un enfoque integrado*", Edit. McGraw Hill, 1998.

<sup>10</sup> Morrisey, George. "*El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*", Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. [1993].

manifestación; lo cual permite saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la empresa y en las potencialidades necesarias para cumplir con la misión y lograr la visión organizacional; y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la empresa.

Asimismo, si se conoce desde un inicio la posición estratégica de la empresa se puede garantizar la pro-actividad necesaria para evitar posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objeto de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la empresa, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual ayuda a determinar la intensidad de los efectos de dichos impactos. En esta etapa se realizan los siguientes pasos: El diagnóstico estratégico que tiene tres niveles: el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la empresa.

En la mayoría de los modelos el peso del diagnóstico está presente y es esencial por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, razón por la cual se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos y externos, no obstante, en estudios realizados se aprecia que las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Odiorne, George S. "*Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*", Ed. Limusa, México, [1995]

Las fuerzas tanto del macro como del microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para cada organización, es decir, lo que es una amenaza para una empresa para otra puede ser una oportunidad, de aquí se define como primera variable la manifestación de esa fuerza externa o factor interno.

No importa si en principio se considera como una amenaza o debilidad, posteriormente se evalúa el impacto que tiene para la empresa dicha manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar y/o mitigar dicho impacto; cuando se conocen estos tres elementos la empresa está en condiciones para determinar si se está en presencia de una amenaza, una oportunidad, una fortaleza o una debilidad. Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macroentorno y microentorno.

**Diagnóstico del Macroentorno:** Todas las empresas pueden ser afectadas en menor o mayor grado por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas, legales, económicas, tecnológicas y sociales. Las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o, a través de la investigación y desarrollo, marcar nuevos rumbos tecnológicos o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la empresa su actuación con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr

este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma en que se manifiestan estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa<sup>12</sup>.

El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro. Para el análisis del macroentorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios. Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia, los cuales muestran las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

Las técnicas para realizar los pronósticos pueden ser a través de métodos cuantitativos y cualitativos y se utilizan herramientas como los análisis históricos, promedios móviles, regresión lineal, entre otras. Las fuerzas políticas y legales generalmente están representadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales, etc; ejemplo de ello es el conjunto de leyes y regulaciones del gobierno de Los Estados Unidos contra nuestro país. Las fuerzas económicas tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa.

El Producto Interno Bruto se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente,

---

<sup>12</sup> Porter, Michael, "*Ventajas competitivas*", Ed. Free Press, New York, sp. [1997]

produce una economía saludable, en la que las empresas encuentran una demanda creciente de sus productos debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos como para los nuevos. Un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja en la demanda de los productos.

Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y las empresas pierden tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades<sup>13</sup>.

Las Tasas de Interés, tanto de términos cortos como largos, afectan significativamente la demanda de productos y servicios. Las tasas de interés de términos cortos por ejemplo, son beneficiosas para los expendedores de créditos, mientras que para otros negocios los créditos a largo plazo son los beneficiosos. Los niveles de las tasas de interés afectan en gran medida las decisiones estratégicas de las organizaciones.

Altas tasas, normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas; mientras tanto las bajas tasas de interés contribuyen más para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, aunque algunas empresas y países enteros reciben fuertes amenazas de éstas.

---

<sup>13</sup>Porter, Michael, Loc. Cit.

Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los costos en las empresas. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios. Por supuesto, la inflación puede ofrecer oportunidades para algunas empresas, por ejemplo, las compañías petroleras se benefician durante periodos de inflación si los precios crecen más rápido que el costo de exploración.

Con el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo, como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, el valor del dólar se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macroentorno. Cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que las planeadas, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar.

#### **1.1.5.1. Las Aportaciones de “Porter”.**

Las Fuerzas Tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. En electrónica, el cambio es rápido y constante, pero en la confección de muebles el cambio se manifiesta más lento y gradual. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una firma, sus productos y servicios.

Los recientes avances en la robótica, la computación, el láser, los satélites, las fibras ópticas y otras áreas relacionadas, han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o los servicios en las organizaciones. Los adelantos en computación, por ejemplo, han ayudado a realizar gran cantidad de tareas a bajo costo, elevando el nivel de satisfacción de los clientes.

Desde otra perspectiva los cambios tecnológicos pueden diezmar a negocios o sectores enteros, desde el cambio de la demanda de un producto a otro.<sup>14</sup>

Las Fuerzas Sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, sicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren a los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, las modas, entre otros.

Diagnóstico del Microentorno. Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la empresa.

Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la

---

<sup>14</sup>Porter, Michael, "*¿Qué es la estrategia?*", Folletos Gerenciales, No8, [1998]

Universidad de Harvard: Amenaza de la entrada de nuevos competidores, Rivalidad entre competidores existentes, Amenaza de productos o servicios sustitutos, Poder de negociación de los clientes y Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la empresa, donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando en la posición interna predominan las debilidades.

Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una de ellas. Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores: Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado, por esta razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto.

La probabilidad de que nuevas firmas entren a un mercado descansa en dos factores esenciales: las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores. Las altas barreras y claras expectativas de contragolpe, reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado, de hecho se conocen ocho barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

**Economía de Escala:** Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio, que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo determinado. Considerables economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas en el crecimiento de los costos.

**Diferenciación de los Productos:** Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de sus clientes, basándose en la diferenciación de sus productos; por lo que los nuevos negocios entrantes al mismo mercado deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.

**Demanda de Capital:** La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir, es una tercera barrera de entrada, ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, investigación y desarrollo, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado determinado.

**Costos Alternativos:** Se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de una firma a otra. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipo auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica; por ello muchos clientes son renuentes a alternar con diversos proveedores, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.

**Acceso a los Canales de Distribución:** Para entrar en los canales de distribución ya establecidos por firmas bien establecidas y posesionadas; una empresa nueva debe seducir a los distribuidores utilizando precios bajos, promociones especiales de ventas, entre otros. Tomar en cuenta que cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí mismo.

**Desventajas de los Costos Independientemente de la Escala:** Firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevas firmas entrantes al mercado, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia.

**Política Gubernamental:** Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencia u otras regulaciones. **Expectativas de Contragolpe:** La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante impulsa a los competidores a responder enérgicamente.

Estas expectativas son razonables si el sector tiene una historia de contragolpes vigorosos a nuevas firmas entrantes o si el crecimiento del mercado es lento.

Los contragolpes pueden esperarse si las firmas establecidas son comprometidas por el sector y han fijado valores especializados que no son transferibles a otros sectores o bien si la firma tiene suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

**Intensidad en la Rivalidad de Competidores existentes en el Sector:** La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o bien siente presiones de competencia de otros<sup>15</sup>.

Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente y el otorgamiento de garantías. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.

**Numerosos Competidores Iguales o Balanceados:** un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor pues la firma dominante siempre actúa como líder de precios; pero el sector que contiene pocas firmas y que son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio. La competencia es además intensa en sectores con gran número de firmas, siempre que algunas de estas firmas crea que puede hacer movidas sin ser notadas por los competidores.

---

<sup>15</sup>Porter, Michael, Loc. Cit.

**Crecimiento Lento del Mercado:** Las firmas en un mercado que crece lentamente son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento<sup>16</sup>. En el sector de crecimiento lento, el incremento de la cuota de mercado de una firma depende de que se lo arrebate a otra.

**Costos Fijos o de Almacenaje Elevados:** Compañías con costos fijos altos están bajo presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad tope para distribuir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, a menudo, conduce a los recortes de precios, por esa razón, se intensifica la competencia. Esto es válido también para firmas que tienen altos costos de almacenaje ya que las ganancias tienden a ser bajas.

**Ausencia de Diferenciación o Costos Alternos:** Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa, porque los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.

**Capacidad de Crecimiento en Grandes Proporciones:** Si las economías de escala estipulan que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiarán a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y, por ende, traerán consigo caídas de precios.

---

<sup>16</sup>Porter, Michael, Loc. Cit.

**Diversos Competidores:** Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias significan que los competidores tendrán dificultades para ponerse de acuerdo en las reglas del juego. Las compañías con competidores foráneos son particularmente competitivas.

**Altos Riesgos Estratégicos:** La rivalidad será volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.

**Altas Barreras de Salida:** Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o incluso pérdidas.

Ejemplos de barreras de salidas son los valores fijados que no tienen usos alternativos, acuerdos de trabajo, cooperaciones estratégicas entre unidades estratégicas de actividades de una misma compañía, lo cual impide la salida por orgullo o por presiones para reducir efectos económicos adversos en una región geográfica.

**Presión de Productos Sustitutos:** Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabriquen productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.

**Poder de Negociación de los Compradores:** Los compradores de los productos de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más y mejores servicios, poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias:

Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector. Si un grupo de compradores adquiere una proporción sustancial de las ventas de un sector, entonces estos lograrán un poder considerable sobre los precios.

Los productos que los clientes adquieren representan un porcentaje significativo de los costos de los compradores. Si los productos representan una porción grande de los costos de los compradores, entonces el precio es un asunto importante para los compradores por consiguiente, estos comprarán a un precio favorable y harán compras selectivas.

Los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados, en tales casos, los compradores son propensos a poner un vendedor contra los demás.

Los compradores enfrentan costos alternativos: Los costos alternativos atan a los compradores a un vendedor. Los compradores obtienen bajas ganancias, las ganancias bajas ejercen presión sobre los compradores para bajar los costos de compra. Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás (se convierten en sus propios suministradores).

Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos o servicios de los compradores<sup>17</sup>. Cuando la calidad de los productos de los compradores son grandemente afectados por los insumos que compran o adquieren, los compradores son menos propensos a tener poder sobre los abastecedores.

Si los compradores tienen toda la información, entonces entre más información tienen los compradores sobre la demanda, los precios actuales del mercado y los costos de los abastecedores, mayor es su poder de compra.

**Poder de Negociación de los Abastecedores:** Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantener estables los precios. Las condiciones que hacen a los abastecedores poderosos son:

Si el sector de suministro es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos, vender a compradores fragmentados significa que los abastecedores concentrados serán capaces de ejercer un control considerable sobre los precios, la calidad y los términos de venta.

Cuando no existen productos sustitutos: si los compradores no tienen fuentes alternativas de abastecimiento son débiles en relación con los abastecedores existentes; El que compra no es un cliente importante de los abastecedores: si una empresa en particular no representa un porcentaje significativo de las ventas

---

<sup>17</sup>Porter, Michael, Loc. Cit.

del abastecedor, entonces el abastecedor posee un poder considerable.

Si la industria es un cliente importante, el capital del abastecedor estará estrechamente relacionado con esa industria, lo que hará que el abastecedor ofrezca precios razonables y asesoramiento en áreas importantes como investigación y desarrollo. Cuando los productos del abastecedor son insumos importantes para el negocio del comprador por ser un elemento clave en la diferenciación, la calidad, etc, entonces el abastecedor posee gran poder sobre el mismo; sobre todo cuando los productos del abastecedor son diferenciados o se han erigido sobre los costos alternativos.

Los productos diferenciados o costos alternativos reducen la habilidad del comprador de enfrentar un abastecedor con otros; los abastecedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante: si el abastecedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores.

Como se puede apreciar, en un extremo una empresa puede operar con ganancias en un sector con altas barreras de entrada, baja intensidad de competencia o entre un grupo de firmas donde no existen productos sustitutos, compradores débiles y abastecedores endebles.

Por otro lado, una empresa haciendo negocios con bajas barreras de entrada, competencia intensa, varios productos sustitutos y poderosos compradores o bajo una fuerte presión, puede también alcanzar una ganancia adecuada.

La clave, por supuesto, radica en el estudio, análisis y comprensión del sector, para establecer la posición estratégica y en consecuencia trazar las estrategias adecuadas para obtener el máximo provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas<sup>18</sup>.

#### **1.1.5.2. Definición de la Posición Estratégica.**

Una vez concluido el análisis del macro y el microentorno ya se conocen todos los factores que influyen positiva y negativamente sobre la empresa y su forma de manifestación, que puede ser en forma de amenaza o de oportunidades; pero aún no se conoce el grado de intensidad del impacto en que se manifiesta cada uno, es decir, lo que permita definir la posición estratégica externa de la misma, esto significa definir si predominan las amenazas o si existen más oportunidades.

Para establecer la posición estratégica externa se utiliza la Matriz de Evaluación de los Impactos Externos e Interno de la empresa. El diagnóstico interno tiene como objetivo identificar y evaluar las capacidades internas de la empresa, es decir, las principales fortalezas y debilidades de la misma.

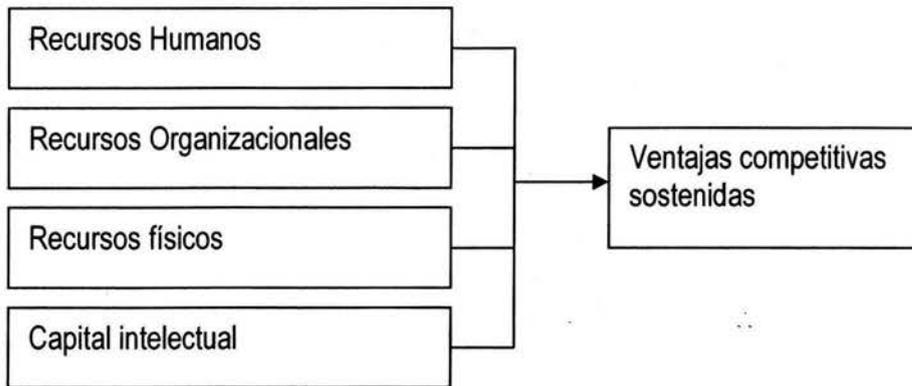
Las fortalezas son factores claves internos que favorecen el cumplimiento de la misión, las debilidades por lo contrario son factores internos claves que dificultan el cumplimiento de la

---

<sup>18</sup> Porter, Michael, Loc. Cit.

misión. Para la realización del diagnóstico interno se deben evaluar los recursos de la empresa.

Diagrama 1. Recursos Claves de la Posición Estratégica.



Fuente: Morrisey, George. *“El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación”*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. [1993].

Los Recursos Humanos: consiste en evaluar todas las potencialidades que poseen los recursos humanos en todos los niveles de la empresa y si se manifiestan como debilidades o fortalezas para la implementación de las estrategias y el cumplimiento de la misión.

Ápice Estratégico: Los dirigentes en este nivel deben establecer, inspirar y comunicar una visión de la organización que encause las necesidades y deseos de todos los miembros en los niveles inferiores, para ello se tiene en cuenta: la experiencia, los resultados obtenidos, la preparación y el poder de toma de decisiones.

Una organización con magníficos dirigentes en el ápice estratégico y mediocres en la línea media no tendría efectividad en la implementación de las estrategias. El núcleo de operaciones se considera la parte más importante de la empresa, en esta se tendrá en cuenta: los procesos de selección y reclutamiento, la capacitación y la motivación.

Los recursos físicos son los recursos con que cuenta la empresa para el cumplimiento de la misión; para realizar el análisis se deben valorar los siguientes aspectos: tecnología, capacidad de producción o de prestación de servicios, costos de abastecimiento, ubicación geográfica, costos de inventario y distribución. Para la conformación de la matriz se tienen en cuenta tres variables: listar la forma de manifestación de cada factor clave procedente del análisis interno, evaluar el grado de impacto de la forma de manifestación de cada factor clave sobre la empresa, asignándole una ponderación.

Un punto (Impacto sin relevancia); dos puntos (Impacto moderado); tres puntos (Impacto crítico o muy relevante); evaluar el nivel de capacidad que posee la empresa para atenuar o aprovechar dicho impacto asignándole una ponderación de: un punto (sin control); dos puntos (control moderado); tres puntos (control elevado); finalmente determinar la intensidad del impacto sobre la empresa<sup>19</sup>.

Una vez conocida la posición estratégica interna y externa de la empresa, a través de las matrices de evaluación de los efectos de los impactos, se procede a establecer la posición estratégica

---

<sup>19</sup> Collins, James M. y Timothy W. Ruefli, "*Administración Estratégica de Riesgos*", Norwell, MA: Academia Kluwer, 1996.

general de la empresa. Para este paso se emplea la matriz DOFA\* por impactos cruzados. Para elaborar dicha matriz se introducen los factores claves evaluados en los diagnósticos interno y externo de la empresa, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

El Control Estratégico consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Para ilustrar la importancia del control tanto estratégico como de gestión se asume lo planteado por la Dra. Maritza Hernández y la M. Sc. Dorena Guerrero “si se define la estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales y reglas de gestión obsoletas que persiguen otras estrategias implícitas y diferentes a la enunciada”<sup>58</sup>.

---

\*DOFA\* (Debilidades, Oportunidades, fortalezas y Amenazas)

<sup>58</sup> Alwin, Lawrence F., “*Guía para evaluar el Riesgo en los Sistemas de Control*”, Austin, TX; Oficina Estatal del Auditor, Julio 1997.

Cuadro 1. Diferencias entre el Control Estratégico y el Control Presupuestario.

<b>Control Estratégico.</b>	<b>Control Presupuestario.</b>
Largo plazo entre 3 y hasta 10 años.	El periodo de tiempo es de un año o menos.
La medición es cuantitativa y cualitativa.	La medición es cuantitativa.
Concentración en los aspectos internos y externos de la empresa	Concentración hacia los factores internos de la empresa.
La corrección es sobre la marcha de las acciones.	Las acciones correctivas se realizan después que el tiempo del presupuesto culminó.

Fuente: Alwin, Lawrence F., "*Guía para evaluar el Riesgo en los Sistemas de Control*", Austin, TX; Oficina Estatal del Auditor, Julio 1997.

La atención del Control Estratégico se realiza sobre aspectos internos y externos; estos dos elementos no deben verse de manera aislada, es decir, la atención se centra tanto en el macro y micro ambiente como en el medio interno de la empresa. Las fuerzas del macroentorno deben ser monitoreadas continuamente ya que los cambios en el mismo siempre tienen impactos sobre la empresa.

En este aspecto el control se dirige a modificar las operaciones de la empresa para auto defenderse de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades.

En el caso del control al entorno de la industria se adoptan criterios similares al anterior, pero se dirige a emplear al máximo de capacidad las fortalezas y minimizar las debilidades.

Las operaciones internas son el monitoreo y la evaluación de la estrategia (formulación e implementación) realizando correcciones, de ser necesario. ¿Cuán efectiva es la estrategia de la empresa para cumplir la misión y los objetivos? Los estándares del control estratégico se realizan a través de la medición del desempeño multinivel y en estándares individuales, funciones, sistemas, factores claves de éxito y Áreas de Resultados Claves<sup>20</sup>.

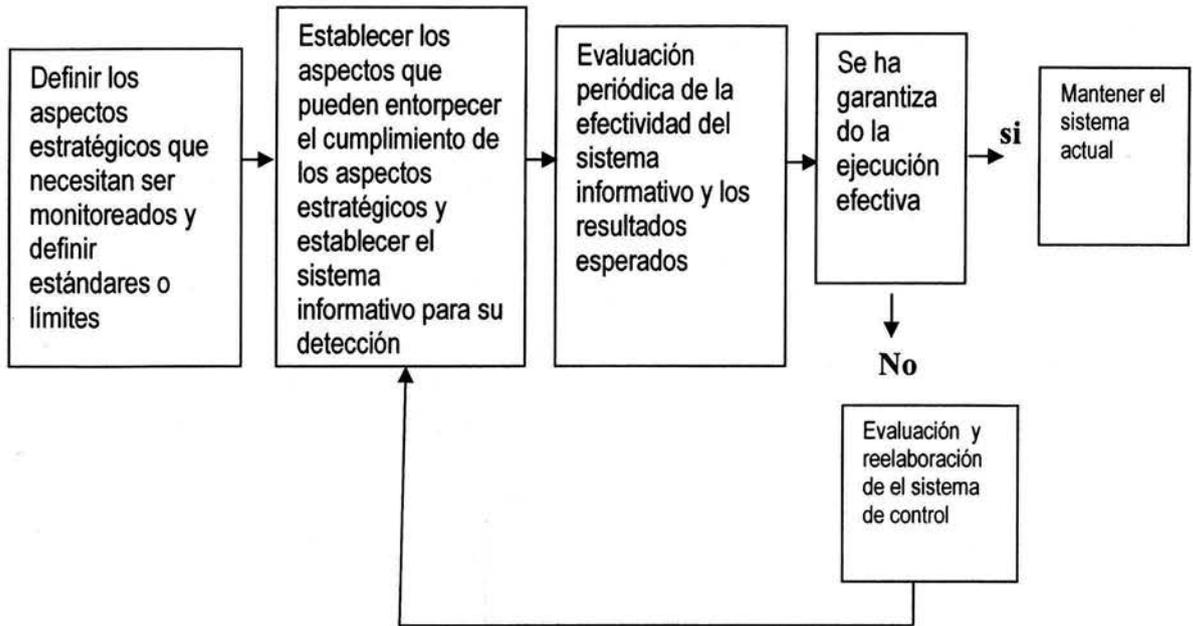
En el nivel individual se controla el desempeño sobre los objetivos individuales para tributar al cumplimiento de los objetivos de su sistema, factor clave de éxito y área de resultado clave. En el nivel funcional se mide el volumen de servicios prestados. En marketing se valora el volumen de ventas, el nivel de satisfacción del cliente a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc.

Mientras que en el nivel de sistema evalúa el incremento de los servicios, ventas, crecimiento, cómo se logra sinergia entre los sistemas y su repercusión en el desarrollo del negocio.

---

<sup>20</sup> Porter, Michael, Loc. Cit.

Diagrama 2. Pasos para realizar el Control Estratégico.



Fuente: Morrisey, George. *“El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación”*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. [1993].

## **CAPITULO II. LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.**

### **2.1. Estructura y Componentes Básicos.**

La Evaluación Estratégica con base en el análisis de riesgos de negocio es un enfoque moderno, multidinámico y multidisciplinario; que involucra un entendimiento total del negocio y su entorno utilizando como base los principios de la Administración Estratégica, pero dando un mayor énfasis en los procesos de negocio, en el flujo de la información y en las actividades cotidianas.

La clave de esta metodología es primero, la determinación de Riesgos de Negocio, los cuales pueden tener su origen en los sistemas, los procesos operativos, en la estructura organizacional, en los recursos humanos o en el estilo de liderazgo bajo el que se rige la empresa.

Segundo, la determinación de los controles establecidos para mitigar los riesgos, los controles que se deben evaluar para determinar si existen y si son suficientes y adecuados para las necesidades de la empresa, o en su defecto, determinar la necesidad de implementar nuevos controles o eliminarlos en el caso de que un proceso este sobre controlado y entorpeciendo alguna actividad clave del negocio.

Los Componentes Básicos que se aplican para la Evaluación Estratégica de Riesgos de Negocio son los siguientes: Entender el Negocio, este componente provee una estructura para evaluar la

efectividad de las actividades de administración de riesgos y analizar las condiciones y procesos de información del negocio. Permite identificar y buscar el origen del error significativo, riesgos de fraude o fracasos que impacten al negocio<sup>21</sup>.

Evaluar Controles de Riesgo, este componente provee una estructura para evaluar cómo la gerencia controla los riesgos de errores relacionados con el procesamiento de la información y ciertas estimaciones.

Permite confiar en los controles para reducir el riesgo a un nivel aceptable, el cual generalmente representa el enfoque más eficiente de información financiera y económica.

Determinar el Riesgo Residual, este componente requiere que la gerencia ejercite su juicio profesional, determinando en que medida los controles no han sido efectivos para reducir riesgos de error a un nivel aceptable, resultando en un riesgo residual de cuidado. Determinar el riesgo residual es un área crítica que requiere la experiencia y el criterio de la alta gerencia.

Administrar el Riesgo Residual, este componente provee una estructura para reducir cualquier riesgo residual a un nivel aceptable, a través de los análisis y de los procedimientos de reducción de riesgos desarrollados por la gerencia.

---

<sup>21</sup> Arthur Andersen & Co., "*Evaluación de Controles Internos*", St. Charles, IL: Arthur Andersen & Co., 1987.

Ejecución de Procedimientos Adicionales, este componente provee los procedimientos adicionales necesarios para cumplir con las políticas y procedimientos del negocio y los requerimientos profesionales locales.

Estos incluyen la ejecución de procedimientos sustantivos en áreas de bajo riesgo y requerimientos de informes locales.

## **2.2. Identificación de Riesgos.**

El Diagrama de Flujo de Negocio e Información ilustra el flujo de los hechos desde el entorno del negocio, procesos y decisiones (Realidad del Negocio), hasta los procesos de información diseñados para capturar los datos del negocio, los procesos de información financiera y finalmente la realización de la evaluación integral del negocio<sup>22</sup>.

El riesgo de error de alto impacto en la información puede provenir del riesgo de fracaso presente en la realidad del negocio, o por fraude presente en el flujo de información acerca de la realidad del negocio.

---

<sup>22</sup> Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional, Conceptos, Controversias y aplicaciones*./Ed. Prentice Hall, México, [1993].

Diagrama 2. Diagrama de Flujo de Negocio e Información.



*Fuente:* Robbins, Stephen P., "Comportamiento organizacional, Conceptos, Controversias y aplicaciones"./Ed. Prentice Hall, México, [1993].

Los riesgos se mencionan a continuación por tipos: el riesgo de error es el riesgo de cometer un error no intencional en la información financiera y administrativa de la empresa; el riesgo de principio es un error en seleccionar y utilizar en forma inapropiada la normatividad financiera aplicable para la empresa.

El riesgo de procesamiento de información es un error en la captura, ingreso, procesamiento o salida de información en un proceso crítico o en el proceso de información financiera.

El riesgo de estimación es un error en la captura de información de cálculos en la determinación de una estimación; el riesgo de exposiciones es un error en hacer u omitir exposiciones en la información financiera de acuerdo a leyes y regulaciones.

El riesgo de fraude es un riesgo de error intencional en la información financiera o en los procesos operativos de la empresa, basado en un error u omisión de montos o exposiciones.

El riesgo de fracaso es el riesgo de que una entidad no continúe en operación por lo menos un año por problemas operativos o financieros.

Los riesgos pueden ser definidos usando informes de riesgo, los informes de riesgo varían entre los diferentes tipos de riesgo e incluye algunos o todos los siguientes atributos: origen del riesgo que es el punto donde el riesgo se origina en un proceso de información (identificar el origen del riesgo soporta el paso subsiguiente para identificar y evaluar controles de riesgo específicos)<sup>23</sup>.

La causa es el evento que constituye la razón de este riesgo (identificar la causa provee entendimiento más profundo del riesgo, permite una respuesta más focalizada y comunicaciones más agudas con la gerencia en relación con los riesgos y controles preventivos).

Identificar las cuentas de la información financiera que son impactadas por el riesgo, relaciona el riesgo con las consecuencias en la información financiera y soporta donde algunos procedimientos sustantivos han sido realizados en cuentas de bajo riesgo material como es requerido por la normatividad.

---

<sup>23</sup> Collins, James M. y Timothy W. Ruefli, Loc. Cit.

Un entendimiento más profundo de los procesos de negocio puede servir de soporte para identificar oportunidades de mejora.

La fase de entender el negocio comienza con el trabajo de la alta gerencia identificando los riesgos que se espera sean el centro de la evaluación. Esta evaluación inicial del riesgo es desarrollada considerando el conocimiento de la empresa (incluyendo riesgos identificados en periodos anteriores) y los indicadores de riesgo, incluyendo el conocimiento experimental.

La comunicación de los riesgos esperados por la gerencia ayuda a mejorar la focalización en las actividades del entendimiento del negocio. Estas actividades buscan validar los riesgos esperados e identificar otros riesgos no anticipados.

La alta gerencia debe revisar los riesgos identificados por el equipo de trabajo y confirmar los riesgos que serán el centro de la evaluación. Los riesgos confirmados deben ser discutidos y confirmados con la alta gerencia, el formato de la evaluación inicial del riesgo ayuda a la gerencia en la evaluación y confirmación de riesgos.

Una vez entendidos los principios del negocio, las prácticas financieras y siendo documentada la información relevante; la gerencia identifica los riesgos significativos considerando cuatro categorías de indicadores de riesgo, a través del entendimiento del negocio las cuales se mencionan a continuación: riesgos previos a la presente administración, cambios en la administración actual que representen riesgos nuevos, riesgos relacionados con procesos y controles y riesgos tecnológicos.

Los indicadores de riesgos focalizan el esfuerzo donde la evaluación combinada de riesgos inherentes y de control son más altos; considerando estos indicadores para identificar riesgos de error, fraude o fracaso permite a la gerencia planear el alcance de la evaluación sin desarrollar actividades separadas para filtrar o priorizar riesgos.

El proceso para identificar riesgos es en primer lugar, evaluar la materialidad y el error tolerable, para proveer un contexto que realice actividades de identificación de riesgos y otras actividades a través de la evaluación<sup>24</sup>.

El punto dos es formular la evaluación inicial del riesgo, la alta gerencia a cargo de la evaluación, identifica riesgos que se espera sean en donde se focaliza la evaluación, utilizando un formato de evaluación del riesgo inicial.

El punto tres es entender las condiciones del negocio, a través de entender la estrategia y los factores operativos de éxito, utilizando la estructura de análisis del negocio, entender el desempeño actual y esperado, utilizando la revisión del desempeño organizacional.

---

<sup>24</sup> Kemshall, Hazel y Jacki Pritchard (eds.), "*Buenas Prácticas en la Evaluación Estratégica de Riesgos*", Londres: Jessica Kingsley Publishers, 1996.

Entender la integridad de la gerencia, las presiones y oportunidades de fraudes, focalizarse primeramente en los cambios y problemas de las condiciones del negocio que impactan en la información financiera, considerando el conocimiento de expertos.

El cuarto punto es entender los procesos de información, para esto se requiere entender los flujos generales de información y los procesos críticos que impactan en la información financiera, utilizando la estructura de información del negocio y entender los elementos clave de la estructura de información del negocio.

El punto cinco es evaluar la efectividad de la administración del riesgo, evaluar el compromiso de la gerencia en la preparación de la información financiera de acuerdo a la normatividad, evaluar la infraestructura para la emisión de informes financieros, sus actividades relacionadas y la capacidad para identificar y evaluar riesgos, así como sus implicaciones en la información financiera.

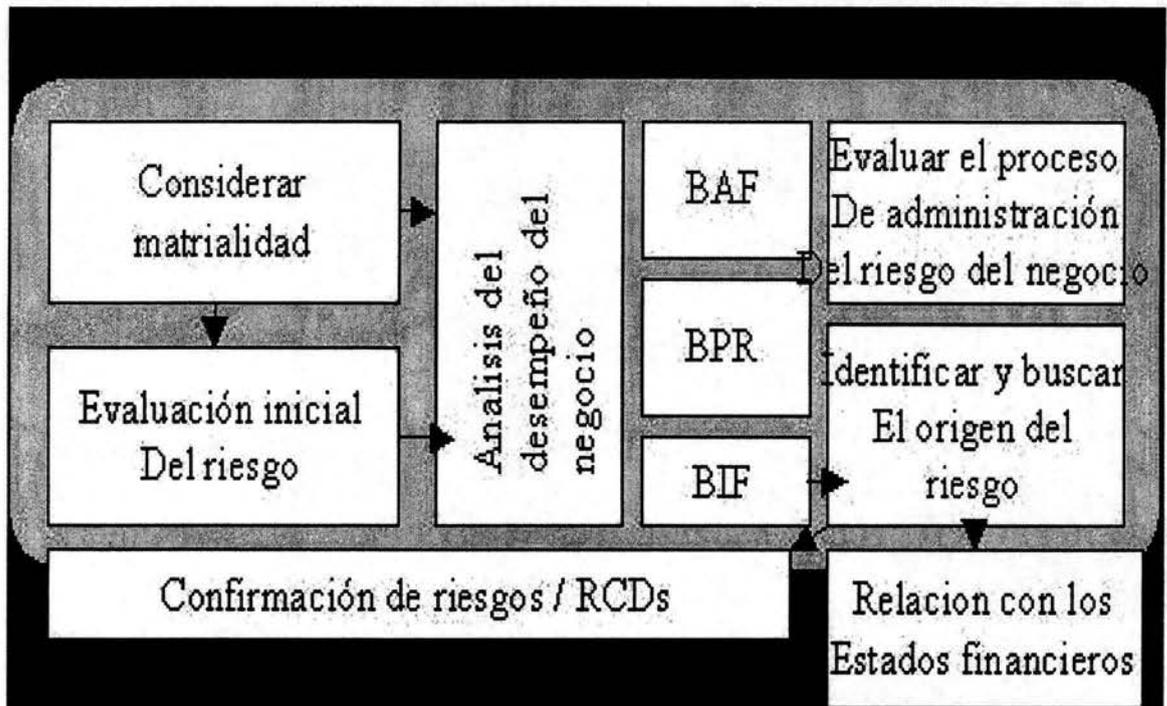
El punto seis es identificar riesgos y sus orígenes, identificar riesgos de error, fraude o fracaso, identificar el origen de los procesos de información y ciertos riesgos estimados en los lugares de origen, definir cada riesgo identificado y su impacto en el negocio.

El punto siete es confirmar los riesgos y aprobar los documentos de control de riesgos, la alta gerencia a cargo de la evaluación confirma los riesgos identificados y aprueba los documentos de control de riesgos que se focalizan en el resto de la evaluación.

### 2.3. La Efectividad para Administrar el Riesgo.

El Propósito de la evaluación de la efectividad para administrar el riesgo es determinar el alcance sobre el que se puede confiar en las afirmaciones de la gerencia, acerca del riesgo de negocio y de los informes financieros, lo cual ayuda a identificar riesgos significativos, documentar la evaluación del ambiente de control de la empresa y determinar el alcance de la evaluación estratégica.

Diagrama 3. Proceso para Identificar Riesgos.



Fuente: Collins, James M. y Timothy W. Ruefli, "Administración Estratégica de Riesgos", Norwell, MA: Academia Kluwer, 1996.

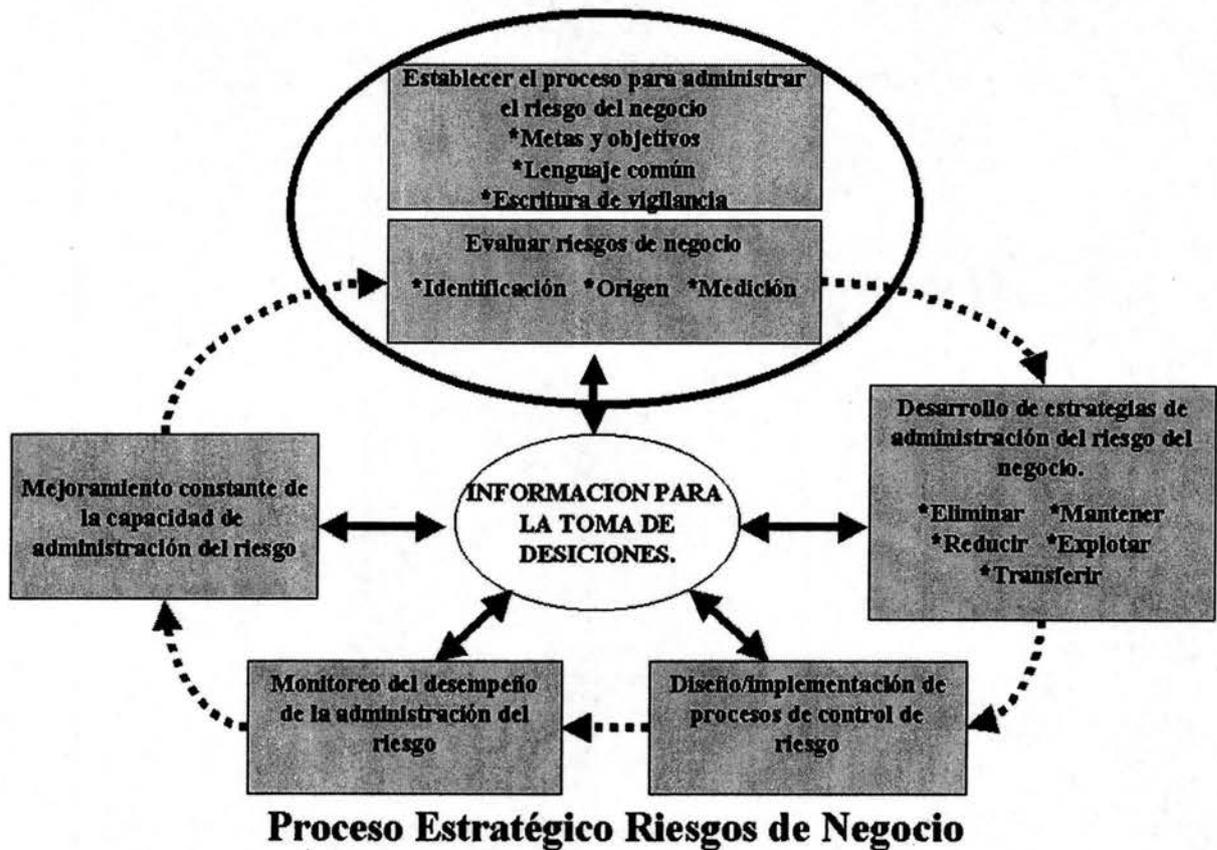
El Análisis Estratégico se dirige a los componentes que se relacionan con la capacidad y compromiso de la empresa para preparar información financiera y gerencial de calidad; para lo cual hay que establecer un modelo de administración de riesgos en los procesos de negocio y evaluar los mismos.

La efectividad para administrar el riesgo incluye lo siguiente: completar el cuestionario de la evaluación estratégica y su resultado relacionado, identificar las mejoras y recomendaciones de mejoras a la gerencia y a los directores.

Se debe considerar el impacto de la evaluación estratégica de la compañía en el número de riesgos significativos, la naturaleza de la evidencia de la evaluación y el alcance de las pruebas realizadas.

Las actividades para entender las condiciones del negocio y los procesos de información para identificar los riesgos de errores en la información financiera de la empresa están interrelacionadas tal y como se muestra en el siguiente diagrama.

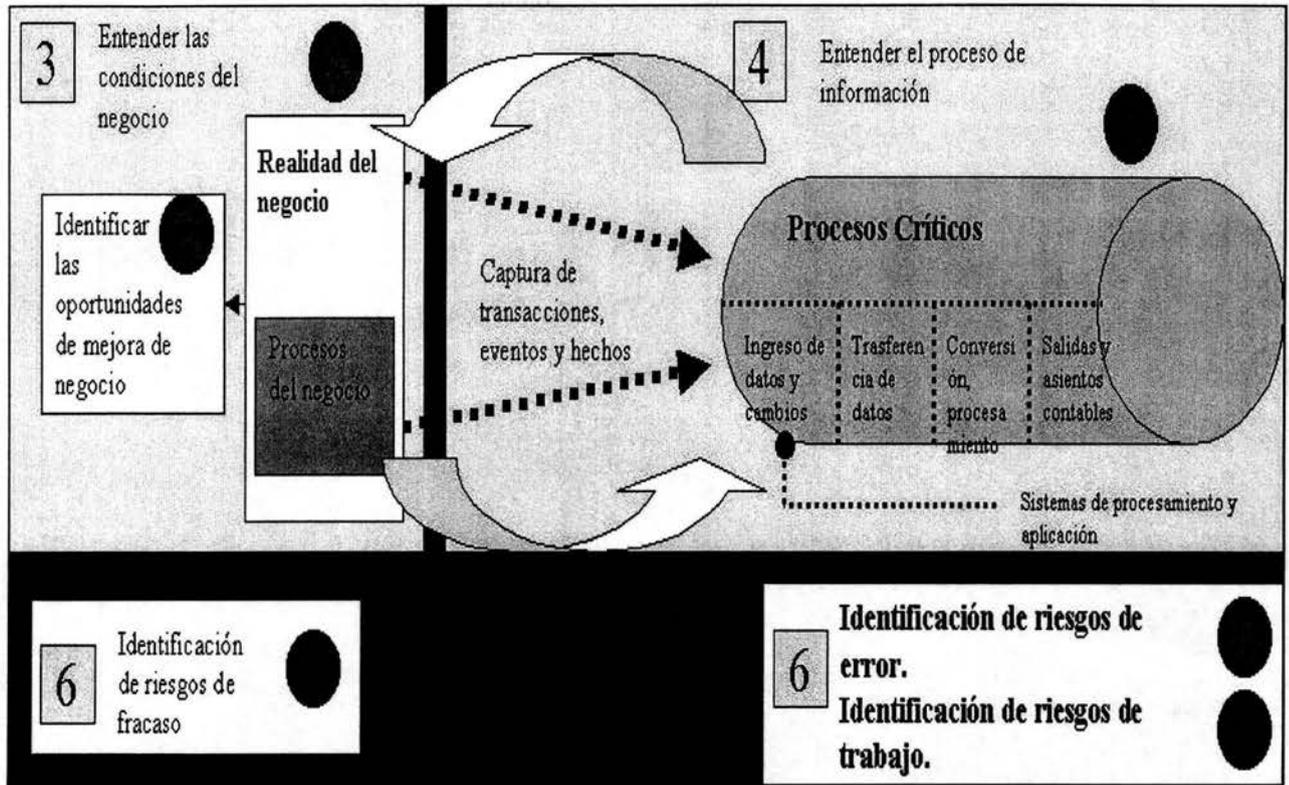
Diagrama 4. Efectividad para Administrar el Riesgo.



Fuente: Collins, James M. y Timothy W. Ruefli, "Administración Estratégica de Riesgos", Norwell, MA: Academia Kluwer, 1996.

Considerando cambios y problemas en la realidad del negocio se soporta la identificación de riesgo de fracaso. Al considerar el impacto en la información financiera de los cambios y problemas en las condiciones del negocio, ayuda a focalizar el trabajo para entender los procesos de información e identificar los riesgos de error o fraude.

Diagrama 5. Interrelaciones utilizadas en un Proceso Crítico.



*Fuente:* Price Waterhouse, "Mejorando el Desempeño de la Auditoría", Altamonte Springs, FL: Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos, 1999.

Se utiliza un cuestionario de evaluación estratégica, el cual está dividido en tres áreas: capacidad para reconocer y evaluar riesgos de negocio e informes financieros; compromiso para preparar información económica de calidad consistente con la normatividad y la infraestructura y actividades de vigilancia para asegurar informes financieros confiables.

El cuerpo administrativo debe considerar el impacto de la evaluación estratégica de la compañía en la confianza otorgada a la alta gerencia, el número de riesgos significativos, la naturaleza de la evidencia de evaluación, la relación entre el resultado de la evaluación estratégica y el trabajo de revisión con sus decisiones acerca de la naturaleza y alcance del trabajo.

El cuestionario de la gerencia debe considerar una serie de preguntas y evaluar el desempeño de la compañía para cada pregunta en una escala de 1-5, clasificar el desempeño de las compañías en las tres áreas en una escala de 1-5 considerando, como punto de partida, el resultado promedio para las preguntas detalladas en cada área, totalizar los tres resultados en uno general, el cual será considerado para identificar riesgos y el alcance de la evaluación<sup>25</sup>.

Completar el cuestionario requiere una mirada interna y un conocimiento de la compañía, con el progreso de la evaluación la gerencia debe actualizar su análisis de la revisión estratégica.

Cuadro 2. Cuestionario de Evaluación Estratégica.

Área	Debilidad (resultado bajo)	Fortaleza (arriba de 11)
Confianza en las representaciones de la gerencia.	Alta necesidad de corroborar las representaciones de la gerencia. Alta necesidad de que las	Baja necesidad de corroborar las representaciones de la gerencia. Baja necesidad de

<sup>25</sup> Kemshall, Hazel y Jacki Pritchard, Loc. Cit.

	representaciones estén escritas.	representaciones escritas.
Número de riesgos significativos.	Alta probabilidad de riesgos de error, alta probabilidad de riesgo de fraude, particularmente si el compromiso de la gerencia para preparar la información financiera de acuerdo a la normatividad es débil. Alta probabilidad de riesgo de fracaso y como resultado Documentos de Control de Riesgos, particularmente si la capacidad de la gerencia para reconocer riesgos de negocio es débil.	Baja probabilidad de riesgos significativos y como resultados Documentos de Control de Riesgos.
Alcance de las pruebas	Grandes tamaños de muestras resultan de: Altos intervalos de confianza. Bajos errores	Bajos tamaños de muestras

	<p>tolerables o porcentaje tolerable de excepciones.</p> <p>Elevadas tasas esperadas de excepciones.</p>	
--	--	--

*Fuente:* Kemshall, Hazel y Jacki Pritchard (eds.), "*Buenas Prácticas en la Evaluación Estratégica de Riesgos*", Londres: Jessica Kingsley Publishers, 1996.

#### **2.4. La Estructura del Análisis de Negocio.**

La estructura del análisis provee una estructura común de organización para entender los elementos clave que afectan el éxito o fracaso de la entidad y las interrelaciones dinámicas entre ellos.

El equipo de trabajo ayuda en entender las condiciones del negocio e identificar riesgos considerando cambios o problemas en las condiciones del negocio que impactan en la información financiera.

La Estructura del Análisis de Negocio consta de nueve componentes que representan los elementos clave del mismo. La gerencia debe obtener un entendimiento de cada uno de los componentes del análisis, focalizándose en los factores claves de éxito y cambios en la realidad del negocio.

El nivel de este entendimiento debe ser suficiente para identificar cambios o problemas en las condiciones del negocio que puedan resultar en un error en la información financiera por un monto que

exceda el error tolerable. En el análisis dinámico, los componentes del negocio son más poderosos cuando se consideran las relaciones dinámicas e interacciones entre sus componentes individuales<sup>26</sup>.

Analizando estas dinámicas del negocio, la gerencia obtiene un entendimiento más profundo de la estrategia, operaciones y procesos de la empresa; en la estrategia los elementos (entorno, accionistas, valor, procesos de negocio, gerencia y competidores del análisis), se centra en la estrategia de la gerencia para maximizar el valor de las acciones de sus propietarios, considerando a los competidores y las condiciones del entorno.

En las operaciones y procesos los elementos (entorno, información, proveedores y procesos del análisis), se centran en como son obtenidos los recursos y convertidos para desarrollar productos y servicios.

El entendimiento de las condiciones del negocio debe ser obtenido como parte de la planeación de la evaluación y ser actualizado a través de cualquier cambio significativo hasta la fecha en que el trabajo de campo esté completo. El entendimiento de la gerencia de las condiciones del negocio obtenidas a través del uso del análisis, es aplicado para identificar riesgos de fracasos, así como localizar otras actividades para identificar riesgos de errores y fraudes.

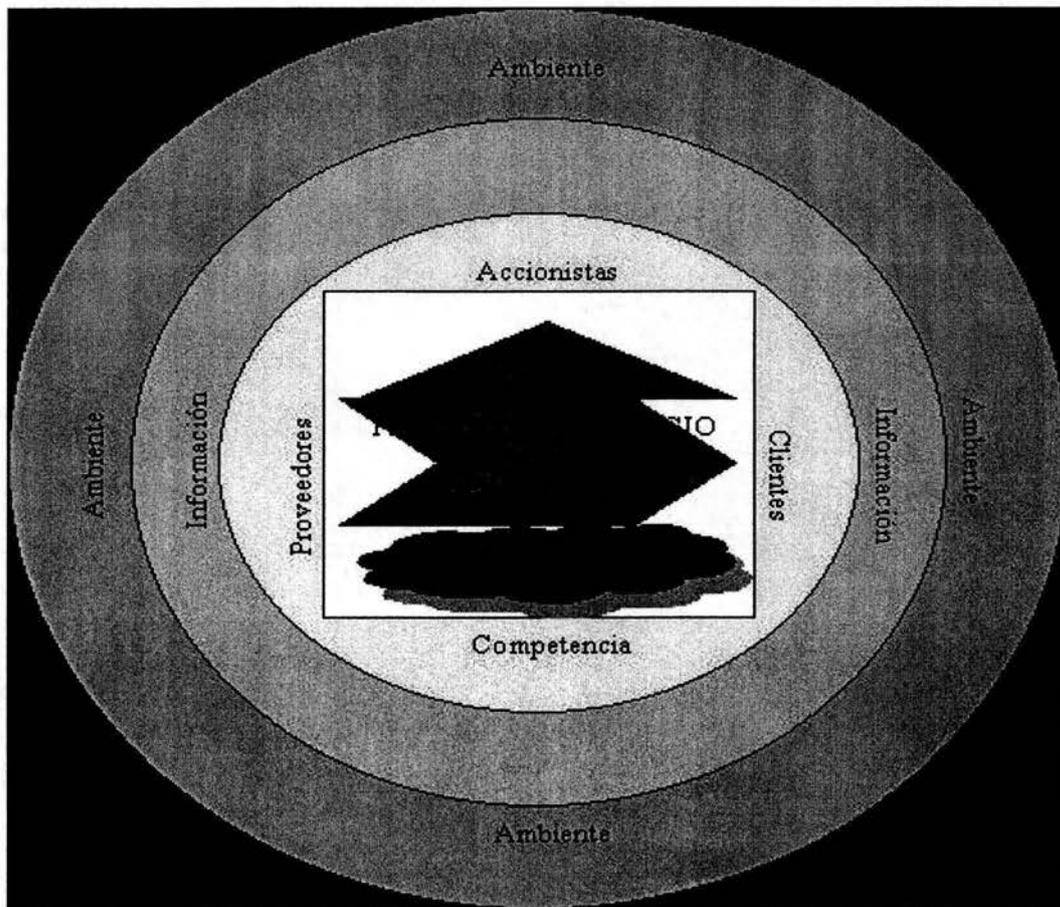
La gerencia identifica riesgos de fracaso considerando la presencia de los indicadores de riesgo, este es un proceso discrecional que involucra considerar problemas y cambios en las condiciones del

---

<sup>26</sup> KPMG "*Corporate Governance, Herramientas de Trabajo para México*", KPMG, Octubre 1997.

negocio, incluyendo aquellos identificados en el análisis previo, que pueden identificar riesgos de fracaso. El soporte de conocimiento en el modelo de riesgos de negocio está construido sobre bases de datos accesibles, proporcionando un lenguaje para describir y comunicar riesgos de fracaso y oportunidades de mejora, así como un listado de riesgos potenciales.

Diagrama 6. La Estructura del Análisis de Negocio e Interrelaciones Dinámicas.



*Fuente:* Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional, Conceptos, Controversias y aplicaciones*./Ed.Prentice Hall, México, [1993].

El análisis estratégico también ayuda en el análisis del desempeño actual y futuro para riesgos de fracaso en la revisión del desempeño organizacional, en particular, ayuda a entender la realidad del negocio, a evaluar la relevancia de las medidas de desempeño seleccionadas y a evaluar la objetividad de las expectativas de desempeño de la alta gerencia.

Adicionalmente nos ayuda a focalizar actividades para identificar riesgos de error y fraude, considerar el impacto de los cambios y problemas en las condiciones del negocio en la información financiera.

Cuando entendemos el procesamiento de la información para identificar riesgos de error, utilizando la estructura de información gerencial, podemos determinar los elementos de flujo de información e identidad que serán luego analizados para identificar riesgos de error, identificar problemas o cambios en el negocio que puedan indicar incremento en el riesgo de error.

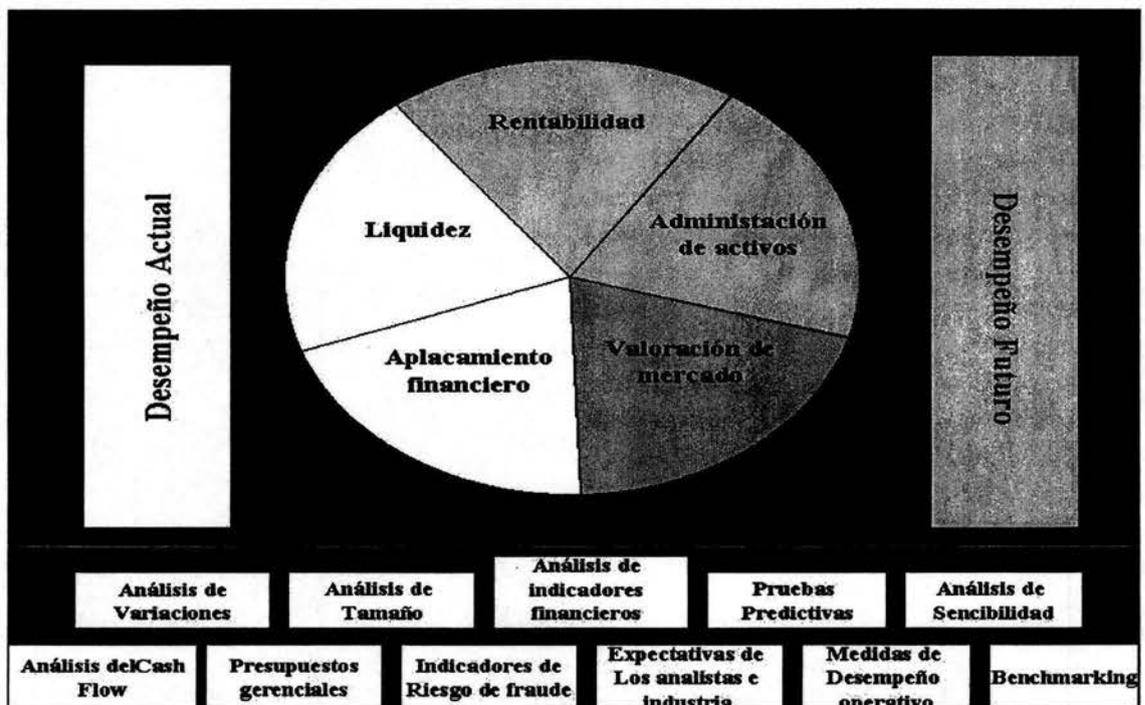
La identificación de las oportunidades de mejora de negocio se refiere a los problemas o cambios en las condiciones del negocio, estas oportunidades son documentadas separadamente de acuerdo al modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio y son exploradas según la discreción de la alta gerencia.

La gerencia debe documentar su entendimiento de las condiciones del negocio el cual consiste en el alcance del análisis de la alta gerencia. Esta documentación debe centrarse en los factores clave de éxito.

Este modelo de evaluación estratégica ayuda a la gerencia a documentar el entendimiento de las condiciones del negocio, incluyendo un resumen de una hoja que puede ser utilizado también como un entregable para el trabajo de campo.

El modelo estratégico es soportado por una base completa de conocimiento de industrias específicas, incluyendo visiones generales de la estructura, desempeño actual, expectativas de desempeño y tendencias de la industria, los riesgos relacionados, así como factores de estrategia crítica y éxito operacional soportando la competitividad y la viabilidad del negocio.

Diagrama 7. Análisis del Desempeño Actual y Futuro para Riesgos de Fracasos.



Fuente: Collins, James M. y Timothy W. Ruefli, "Administración Estratégica de Riesgos", Norwell, MA: Academia Kluwer, 1996.

### **2.4.1. La Evaluación del Desempeño Organizacional.**

El propósito de la evaluación del desempeño organizacional es: identificar los indicadores de riesgo destacando el entendimiento de las medidas de desempeño del negocio de la alta gerencia y las actividades de monitoreo, desarrollando expectativas acerca del desempeño del negocio, comparando esto con los resultados reales para identificar y analizar desviaciones significativas de dichas expectativas, evaluando el desempeño del negocio de la empresa a través de la gerencia<sup>27</sup>.

Se debe cubrir el desempeño operativo y no solo el desempeño financiero, incrementar el valor entregado a la gerencia haciendo recomendaciones para aumentar las medidas del desempeño del negocio y las actividades de monitoreo y cumplir con las normas profesionales de evaluación estratégica, las cuales requieren desarrollar procedimientos analíticos en la planificación de la evaluación.

Es muy importante que la gerencia entienda la realidad del negocio para hacer juicios claves y encontrar indicadores de riesgos. Cuando se realiza la evaluación del desempeño, se debe considerar la información ya recolectada de la realidad del negocio y en otras actividades del entendimiento del negocio.

El equipo de trabajo debe entender cómo la alta gerencia y los directores utilizan las medidas de evaluación, para monitorear el desempeño del negocio y para administrar sus riesgos.

---

<sup>27</sup>Price Waterhouse, "*Mejorando el Desempeño de la Auditoría*", Altamonte Springs, FL: Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos, 1999.

Este entendimiento es obtenido a través de discusiones como: ¿Qué medidas son utilizadas para analizar el desempeño del negocio?, ¿Cómo la alta gerencia monitorea estas medidas?, ¿Son algunas medidas más fuertemente confiables que otras?, ¿Qué medidas son monitoreadas constantemente para asegurarse que el negocio va avanzando eficientemente y efectivamente?.

Las medidas de desempeño del negocio son monitoreadas por terceras partes como accionistas, analistas de valores, compañías de crédito y organismos reguladores, por lo cual, el equipo de trabajo debe comparar las medidas de terceras partes con las de la alta gerencia para validar la integridad y relevancia de las medidas de desempeño de la gerencia.

Antes de desarrollar sus propias hipótesis, el equipo de trabajo debe entender las expectativas de la alta gerencia y de terceros sobre el desempeño del negocio actual y futuro. Este entendimiento puede obtenerse mediante la revisión de presupuestos anuales y planes de negocio, pronósticos a largo plazo, estados financieros y porcentajes proyectados, informes de analistas de la industria y de seguros, así como informes de evaluación de bancos de crédito.

Se deben comparar las expectativas de terceros con las de la alta gerencia para identificar indicadores de riesgo, incluyendo presiones sobre la gerencia para alcanzar determinado desempeño.

Esta comparación también ayuda a evaluar la objetividad de las expectativas de la gerencia. Las expectativas que no son objetivas pueden indicar potenciales riesgos de viabilidad del negocio,

potenciales presiones para errores intencionales en la información financiera y/o debilidad de la gerencia.

El equipo de trabajo realiza un juicio sobre la razonabilidad de las medidas de desempeño utilizadas por la gerencia y las actividades de monitoreo, considerando si las medidas de desempeño son relevantes, están asociadas a riesgos, están centradas tanto al desempeño actual como futuro, son generadas a través de un proceso de reporte bien controlado y analizadas en forma oportuna.

Las actividades de monitoreo identificarán cambios en los riesgos o en su control e identificaran errores materiales en la información financiera.

Las acciones tomadas por la gerencia son oportunas y se basan en los resultados de las medidas de desempeño y las actividades de monitoreo; si las medidas de desempeño o las actividades de monitoreo de la alta gerencia son inadecuadas, el equipo de trabajo debe hacer recomendaciones que identifiquen medidas de desempeño adicionales o alternativas y mejoras en las actividades de monitoreo.

Si las recomendaciones son implementadas en forma oportuna el equipo de trabajo debe repetir el proceso de evaluación para determinar si las medidas de monitoreo mejoradas son adecuadas.

La gerencia desarrolla hipótesis de desempeño del negocio actuales y futuros. La profundidad del análisis a efectuar sobre cada hipótesis es una cuestión de juicio profesional, de cualquier manera la profundidad debe ser suficiente para identificar indicadores de

riesgos potenciales que puedan resultar en un error por encima de la medida tolerable.

Cuanto más precisas sean las técnicas analíticas y las medidas utilizadas, mejores serán las oportunidades de identificar riesgos e indicadores de riesgo con impacto que exceda el error tolerable.

Una brecha entre el desempeño actual y el esperado puede indicar un posible error en la información de negocios, como un evento o condición en la realidad del negocio no identificado previamente y que necesita ser verificado. El análisis de las brechas debe ser lo suficientemente detallado para entender y evaluar los indicadores de riesgos potenciales que puedan resultar en un error superior al error tolerable<sup>28</sup>.

Preferentemente, la revisión de análisis de medidas de desempeño efectuada por la alta gerencia debe ser realizada continuamente. En la práctica, los análisis pueden ser revisados mensual o trimestralmente como mínimo. Las normas profesionales requieren la aplicación de procedimientos analíticos en las áreas significativas como parte del proceso de planeación y para evaluar la razonabilidad global de la información de negocio.

Si las medidas de desempeño y las actividades de monitoreo de la alta gerencia son deficientes y las recomendaciones de mejora no han sido implementadas, la gerencia debe efectuar los análisis necesarios y utilizar dichos análisis para interpretar los resultados del desempeño del negocio.

---

<sup>28</sup> Price Waterhouse, Loc. Cit.

La gerencia interpreta los resultados efectuados para evaluar las hipótesis acerca del desempeño del negocio actual y futuro. Esta evaluación puede resultar en la identificación de indicadores de riesgo potenciales que requieran otras consideraciones.

## **2.5. El Modelo de Riesgos de Negocio.**

El modelo de riesgos de negocio provee una lista completa de los tipos de riesgos que pueden amenazar a una organización en su conjunto o en sus procesos específicos. Ayuda a la gerencia a definir, comunicar y evaluar la integridad de los riesgos de fracaso y oportunidades de mejora del negocio<sup>29</sup>.

El riesgo de fracasos y oportunidades de mejora del negocio contiene tres categorías principales de riesgo: 1) Riesgo del Entorno, surge cuando fuerzas en el entorno pueden cambiar significativamente las bases que conducen los objetivos y las estrategias de la empresa y, en el extremo resultar en fracasos del negocio; 2) Riesgo de Procesos, surge cuando los procesos de negocio no son claramente definidos, están pobremente alineados con las estrategias del negocio, no desarrollan efectividad y eficiencia en satisfacer las necesidades de la empresa, exponen activos financieros, físicos e intelectuales a pérdidas inaceptables, tomando riesgos, mala apropiación o mal uso; 3) Riesgo de Información para la Toma de Decisiones, surge cuando la información utilizada para soportar las decisiones de negocio no es relevante o confiable.

---

<sup>29</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

El equipo de trabajo debe considerar utilizar la lista de riesgos del modelo de riesgos de negocio en estas categorías como un vocabulario para definir riesgos de fracasos y oportunidades de mejora del negocio.

Los riesgos del modelo de riesgos de negocio no deben ser utilizados como vocabulario para definir riesgos de error o fraude, deben ser definidos utilizando la enunciación de riesgos haciendo referencia a los orígenes del riesgo y el impacto en la información de negocio.

La integridad de la identificación de riesgos de fracasos y las oportunidades de mejora del negocio, puede ser cubierta comparándola con los riesgos del modelo de riesgos de negocio.

A pesar de que estos riesgos intentan ser completos no serán aplicables a todos los trabajos por lo tanto, la gerencia no debe documentar por que un riesgo en particular fue o no considerado como un riesgo de fracasos o de oportunidad de mejora del negocio.

El modelo de riesgos de negocio ayuda a la gerencia a comunicar los riesgos de fracaso o las oportunidades de mejora identificadas. Cada organización describe los riesgos utilizando un lenguaje común que facilite las discusiones con la gerencia con relación a las actividades y estrategias de administración del riesgo de la gerencia.

Cuadro 3. Modelo de Riesgos de Negocio.

<b>Riesgos del entorno</b>		
Competencia, necesidades del cliente, Innovación tecnológica, Sensibilidad, relaciones con los accionistas, disponibilidad de capital, soberanía política, legalidad.		
<b>Riesgos de procesos</b>		
<b>Operaciones</b>	<b>Orgnamiendo de poderes</b>	<b>Financiero</b>
Satisfacción del cliente Recursos humanos Conocimiento Desarrollo del producto Eficiencia Capacidad Brecha de desempeño Tiempo de ciclo y orígenes Efectividad del canal Accionistas/socios Cumplimento Interrupción del negocio Fracasos Salud y seguridad	Liderazgo, limite de autoridad, tercensación, Incentivos de desempeño, Predisposición al cambio, comunicaciones	tasas de interés moneda Patrimonio Commodity Flujo de fondos Costos de oportunidad Concentración Incobrabilidades Concentración Convenios/pagos Garantías
	<b>Procesamiento de la información</b>	<b>Precio</b>
	Relevancia, Integridad, Acceso, disponibilidad, infraestructura	<b>Liquidex</b>
	<b>Integridad</b>	<b>Crédito</b>
	Fraude de la gerencia, fraude de empleados, actos ilegales, uso no autorizado, reputación	
<b>Riesgo de información para la toma de decisiones</b>		
<b>Procesos/operaciones</b>	<b>Informes del negocio</b>	<b>Entorno/estrategia</b>
Fijación de precios de productos Cumplimiento de contrato Medidas (operaciones) Alineamiento	Planes y presupuesto, información contable, Evaluación de informes financieros, impuestos, fondos de pensiones, evaluación de inversiones, información a entidades reguladoras	Entendimiento del entorno, modelo de negocio, portafolio del negocio, valuación, estructura organizativa, medidas, asignación de recursos, planeamiento, ciclo de vida

Fuente: Alwin, Lawrence F., "Guía para evaluar el Riesgo en los Sistemas de Control", Austin, TX; Oficina Estatal del Auditor, Julio 1997.

Las siguientes relaciones entre el modelo de riesgos de negocio y la evaluación del desempeño organizacional ayudan a la gerencia en una aplicación efectiva de la evaluación:

El Entorno en el que opera la empresa es reflejado en un círculo externo de la evaluación del desempeño organizacional, los riesgos relacionados son listados en la categoría riesgos del entorno en el modelo de riesgos de negocio.

Los Procesos, el centro de la evaluación del desempeño organizacional representa los procesos centrales del negocio que son los más integrales para el éxito de la entidad. Los riesgos relacionados son listados en la categoría riesgos de procesos en el modelo de riesgos de negocio.

La Información requerida para monitorear cambios en el entorno y desarrollo de procesos sirve para informar a los propietarios y terceros y está representado en el círculo relacionado al entorno y otros componentes de la evaluación del desempeño organizacional. Los riesgos relacionados son listados en la categoría riesgo de información para la toma de decisiones del modelo de riesgos de negocio<sup>30</sup>.

## **2.6. La Estructura de la Información de Negocio.**

La estructura de la información organizacional es una representación más detallada del flujo de hechos del entorno del negocio, procesos y decisiones hasta el procesamiento de la información financiera, así como las exposiciones. La estructura

---

<sup>30</sup> KPMG, Loc. Cit.

define los elementos del flujo de información y del negocio, ayudando a la empresa a entender el procesamiento de información para identificar riesgos de errores.

Los componentes de la estructura de la información organizacional son: realidad del negocio, flujo de la información el cual comienza con la captura de las transacciones, eventos y hechos; a medida que van presentándose en la realidad del negocio. La gerencia obtiene un entendimiento de la realidad del mismo utilizando la estructura del análisis organizacional y la evaluación del desempeño organizacional.

Los principios y prácticas financieras proveen el contexto para organizar las transacciones, eventos y hechos del negocio, que fueron capturados en los registros económicos y en el negocio mismo, reportados en la información financiera y exposiciones. Estos principios deben ser constantemente evaluados para asegurar que reflejan los cambios en las operaciones del negocio, pronunciamientos normativos y prácticas de la industria.

Cuando los procesos de la gerencia relacionados con los juicios y estimaciones son generalmente menos formales y tienen asociado un riesgo de autoridad mayor, consecuentemente, estos procesos se elaboran separadamente para asegurar la consideración explícita de los riesgos relacionados.

El propósito de la estructura de la información organizacional en el modelo de evaluación estratégica es: obtener un entendimiento de los flujos de transacciones del negocio, eventos y hechos desde su inicio hasta su conclusión en la información financiera, así como proveer un enfoque “*top down*” para identificar y buscar el origen de riesgos de errores<sup>31</sup>.

Para entender los flujos de información de las empresas la gerencia debe preparar un diagrama de flujo de la información, basado en el conocimiento del negocio y en las entrevistas efectuadas al personal adecuado de la empresa.

La identificación y búsqueda del origen de los riesgos de errores están soportadas por los modelos de diagramas de procesos, preguntas indagatorias, indicadores de riesgo y demás información soporte.

#### **2.6.1. Entendimiento de los Flujos de Información.**

La gerencia debe desarrollar un entendimiento de la complejidad de las actividades de tecnología de la información. Incluyendo la extensión y profundidad de las principales aplicaciones del negocio, naturaleza y medios de intercambio electrónico con terceros, nivel de cambios en los principales sistemas de aplicaciones del negocio o de la infraestructura tecnológica, tamaño de la base de usuarios finales para los principales sistemas de aplicación, tamaño del departamento de sistemas de información y experiencia del personal de sistemas de información.

---

<sup>31</sup> KPMG, Loc. Cit.

Se debe determinar cuales de los procesos de información son procesos críticos; los procesos críticos son procesos de información que tienen las características siguientes:

Convertir los datos del negocio en información económica / financiera y gerencial usada en el procesamiento de estados financieros, pueden contener riesgo de error no intencional en la información financiera por un monto que exceda el riesgo tolerable y es probable que contengan riesgos de procesamiento de la información considerando la presencia de indicadores de riesgo<sup>32</sup>.

### **2.6.2. Los Diagramas de Flujo.**

Estos diagramas también proporcionan información para evaluar la complejidad de las actividades tecnológicas y determinar la naturaleza de la colaboración de los expertos de tecnología de la información<sup>33</sup>.

Los elementos clave a ser documentados incluyen: secuencias de transacciones significativas y los principales tipos de transacciones, eventos y hechos de negocios, procesos de información significativos, principios y prácticas económicas adoptadas por la empresa, juicios y estimaciones significativas, componentes principales del proceso de generación de informes financieros y tecnología aplicada en cada área.

---

<sup>32</sup> Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, "*Cambiando el Rol de la Alta Gerencia: Más allá de la Estructura de Procesos*", Harvard Business Review, Enero-Febrero 1995.

<sup>33</sup> Hong, Yuan y George Apostolakis, *Diagramación de Riegos*, Vol. 13, No. 6, 1998

El trabajo esta apoyado con modelos de diagramas de flujo de información por industria, con bibliografía de principios y prácticas económico / financieras y con juicios y estimaciones de la industria, almacenados en la metodología de la evaluación estratégica.

Las mejores prácticas pueden ser usadas como una base para la definición y análisis de los procesos de información en el diagrama de flujo de información del negocio y en ciertos casos han sido utilizadas como un recurso en la preparación de formatos de las industrias. También se puede referir a las mejores prácticas para evaluar la integridad de los procesos de información identificados en el diagrama de flujo de información del negocio, así como para facilitar la efectiva relación entre las bases de conocimiento de procesos relacionados y los recursos.

Todas estas consideraciones ayudan a determinar la naturaleza de los riesgos de error relacionados o generados por el uso de tecnología y el nivel de experiencia de las habilidades necesarias para identificar estos riesgos.

Se debe obtener un entendimiento de los principios y prácticas económico / financieras seleccionadas por la compañía que impactan materialmente en la información financiera. El nivel de este entendimiento debe ser suficiente para evaluar el cumplimiento de dichos principios.

Los principios y prácticas financieras adoptadas por la compañía proveen un contexto para capturar, grabar e informar transacciones, eventos y hechos del negocio.

La gerencia debe: entender los principios y prácticas económicas seleccionadas basándose en la revisión de la información financiera y exposiciones de periodos anteriores, conocimiento obtenido en otras actividades del análisis del negocio y discusiones con la gerencia; identificar riesgos de principios relacionados con los principios y prácticas económicas a través de la consideración de la existencia de indicadores de riesgo.

La gerencia debe documentar los principios económicos claves seleccionados por la empresa. Esta documentación esta comúnmente en forma narrativa utilizando documentación de la empresa.

Una vez obtenido un entendimiento de las prácticas de negocio y una vez que se haya documentado, la gerencia debe identificar los riesgos de principios que representan riesgos significativos de error en la información de negocio.

## **2.7. Procesos Críticos.**

Por medio del modelo estratégico se debe obtener un entendimiento de los procesos críticos, el cual debe incluir: la naturaleza y fuentes de las transacciones, eventos y hechos clave del negocio incluido en el proceso crítico, los principales tipos de transacciones, los registros de ingreso de datos relacionados, los departamentos, individuos y sistemas de información que soportan el proceso y las salidas resultantes del proceso incluyendo información contable.

El entendimiento de los procesos críticos debe ser documentado y preferentemente debe ser confirmado con el dueño del proceso. La documentación debe ser un diagrama narrativo del proceso crítico, utilizando documentación de la empresa si es posible.

Para cada proceso crítico se debe: entender el flujo de información mediante la revisión de la evaluación ya existente de procesos, información y diagramas, entrevistas con los dueños del proceso, creación o modificación de diagramas y narraciones descriptivas de procesos críticos, confirmación del entendimiento de los procesos críticos con los dueños del proceso e identificar los riesgos del procesamiento de información relativos a los procesos críticos mediante la existencia de indicadores de riesgo.

Una vez que se obtiene y documenta el entendimiento del proceso crítico, se identifican los riesgos de procesamiento de la información que representan riesgos significativos de error en la información financiera operativa del negocio. Este es un proceso discrecional que es soportado mediante la presencia de indicadores de riesgo.

El modelo de origen de riesgo, ilustra las principales ubicaciones de los riesgos de procesamiento de información en los procesos críticos. Identificar el origen de los riesgos a este nivel provee la clave para soportar la evaluación eficiente y efectiva de los controles de riesgos relacionados, particularmente cuando aplican la normatividad de control de riesgos.

A continuación se presentan descripciones para cada ubicación de origen de riesgo:

Captura de transacciones de negocio, es cuando las transacciones del negocio, eventos y hechos ocurren, así como los datos que soportan estos eventos los cuales deben ser capturados.

Ingreso de datos y cambios, el ingreso de datos ocurre cuando los datos relacionados con las transacciones del negocio, eventos y hechos son introducidos en los procesos críticos.

Transferencia de datos, los datos ingresados o procesados por un sistema pueden en algunos casos necesitar ser transferidos a otro sistema para continuar con el procesamiento o la generación de salidas de información, conversión / proceso<sup>34</sup>.

Los Diagramas de los Procesos Críticos son medios eficientes para que el equipo de trabajo documente los procesos críticos, para cumplir con los lineamientos profesionales y soportar la identificación y el origen de los riesgos del procesamiento de la información.

Los elementos clave a ser documentados en los diagramas de procesos críticos son: naturaleza y fuente de los eventos, hechos y procesos clave del negocio, principales tipos de transacciones y registro de ingreso de datos relacionados, departamentos y personas que ejecutan las actividades del proceso, sistemas de información y bases de datos, así como la información financiera y gerencial resultante.

---

<sup>34</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

### **2.7.1. Los Documentos de Control de Riesgos.**

Los documentos de control de riesgos soportan el trabajo documentado realizado para definir y responder a los errores en la información financiera (por ejemplo: Riesgo de error, fraude y fracaso). Un documento de control de riesgos es preparado para cada riesgo significativo (o grupos de riesgos de error relacionado) que la gerencia ha aprobado para hacer el foco de la evaluación<sup>35</sup>.

Las oportunidades de mejora y el trabajo realizado para cubrir las expectativas de la empresa, no son registrados en los Documentos de Control de Riesgos, sino que se documentan separadamente en el listado de riesgos del modelo de evaluación estratégica.

La respuesta de la evaluación al riesgo de error en la información financiera varía de acuerdo al tipo de riesgo y a los controles que están presentes, así como a su capacidad de ser auditados.

En particular, el enfoque de evaluación basado en controles comúnmente es efectivo solo para los riesgos de procesamiento de información y ciertos riesgos de estimación.

Evaluar otros tipos de riesgos de error no ubicados en los procesos, tanto riesgos de fraude como de fracaso, comúnmente requiere un enfoque de evaluación sustantivo.

---

<sup>35</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

Modelos separados de documentos de control de riesgos soportan cada una de estas respuestas de evaluación. Estos modelos de documento de control de riesgos están ubicados en la etapa inicial del modelo de evaluación estratégica.

A continuación se mencionan modelos de documentos de control de riesgos: Documentos de control de riesgos de principios, este documento de control de riesgos soporta trabajo documentado para evaluar la apropiada selección de la empresa de principios y prácticas financieras de acuerdo con la normatividad existente.

Documentos de control de riesgos de estimaciones, este documento de control de riesgos soporta tres diferentes enfoques para evaluar un riesgo de estimación: evaluando el trabajo de especialistas, evaluando los controles de riesgos y reejecutando los procesos de estimación.

Documentos de control de riesgos de procesamiento de información, este documento de control de riesgos soporta la respuesta de evaluación, basada en controles para riesgos del procesamiento de información de origen en los procesos críticos o en el proceso de generación de información financiera.

Documentos de control de riesgos de exposición, soportan el trabajo documentado para evaluar la apropiada exposición hecha en la información financiera de acuerdo con la normatividad legal y financiera.

Documentos de control de riesgos de fraude, este documento soporta el trabajo documentado realizado para responder al riesgo de fraude en el negocio.

Documentos de control de riesgos de fracaso, este documento soporta el trabajo documentado realizado para responder al riesgo de fracaso de la empresa. Los riesgos de error pueden ser agrupados o relacionados de la siguiente manera: datos ingresados no autorizados o presentados oportunamente en el proceso de egresos y datos ingresados incompletos o inexactos en el proceso de egresos.

La agrupación de riesgos de error se refiere a un número de riesgos de error del mismo tipo pero de diferente origen de riesgo; puede potencialmente ser agrupado en un documento de control de riesgos. Agrupar riesgos reduce la necesidad del trabajo de cruzar la referencia entre los documentos de control de riesgos. De todas formas, debe ser tomado con cuidado para no perder el foco en detectar todas las ubicaciones y controles de riesgo significativos.

La agrupación de ubicaciones de riesgo significa que los riesgos de error pueden ser agrupados cuando son originados en el mismo proceso, particularmente donde están probablemente compartiendo controles de riesgo específico.

Los riesgos de error pueden ser agrupados cuando son ubicados en un proceso similar o relacionado, particularmente donde están probablemente compartiendo responsabilidad del proceso del riesgo común, actividades de monitoreo y/o controles generales.

Relacionar tipos de riesgos de error significa que un cambio, problema o complejidad en las condiciones del negocio o procesos de información puede resultar en varios riesgos de error. Donde los riesgos de error están relacionados, la gerencia puede considerar relacionar los riesgos entre sí.

Relacionar riesgos demuestra y mantiene relaciones, permite una revisión y evaluación más efectiva de su impacto en la información financiera. Los escenarios probables para relacionar son los riesgos de principios a los estimados y los riesgos de principios al procesamiento de información, debido a la relación entre la selección y aplicación de los principios financieros. Relacionar riesgos de exposición es también probable, particularmente donde las exposiciones se relacionan con los resultados o salidas de información de una estimación o proceso de información

## **2.8. La Estructura del Proceso de Control de Riesgos.**

Comprender como la empresa controla riesgos es importante para determinar el proceso de evaluación más efectivo y eficiente para reducir el riesgo de evaluación, se debe añadir valor haciendo recomendaciones para mejorar los procesos de control de riesgo eficientes y cumplir con la normatividad existente.

La Estructura del Proceso de Control de Riesgos proporciona una estructura para diseñar y evaluar los procesos de control del riesgos. Este esquema se utiliza en el modelo de evaluación estratégica para proporcionar un contexto que evalué los controles de riesgo de la empresa referentes a la identificación de riesgos de procesamiento de información y ciertas estimaciones.

La separación de los controles por cada componente es importante, para evaluar efectivamente el diseño de los controles de riesgo, maximizar el grado de confianza del control y hacer recomendaciones de mejoras significativas.

En la base de la estructura del proceso de control de riesgos se encuentran los controles de riesgos específicos. Estos controles cubren los riesgos desde la captura de hechos relevantes del negocio hasta su conclusión en la información financiera y corresponden a la ubicación del riesgo en los procesos de información. Los controles de riesgo específico son implementados para proveer la línea de defensa en prevención, detección y corrección de errores.

El siguiente nivel de la estructura del proceso de control de riesgos se refiere a los controles generales a través del proceso de control del riesgo y proporcionan un contexto global para asegurar que los objetivos del control del riesgo son comunicados efectivamente, que las autorizaciones y responsabilidades son establecidas de acuerdo con los criterios de la alta gerencia, que las funciones incompatibles son segregadas y se cumplen a través de accesos restringidos y para identificar cualquier cambio en los procesos, personas o sistemas que estén correctamente autorizados y controlados.

Los controles generales representan una extensión lógica del ambiente de administración del riesgo al nivel de entidad en el contexto de procesos específicos o riesgos.

El equipo de trabajo encontrara más eficiente completar una evaluación de la efectividad de la administración del riesgo a un nivel de entidad, antes que la evaluación individual de los controles generales en un nivel de proceso o riesgo.

El más alto nivel de la estructura del proceso de control de riesgos se refiere a actividades ejecutadas por los responsables de monitorear el desempeño de los procesos del control del riesgo.

Las actividades de monitoreo incluyen los siguientes aspectos: obtener evidencia directa operativa de los controles de riesgo específico y probar los resultados de los procesos de control de riesgo específico<sup>36</sup>.

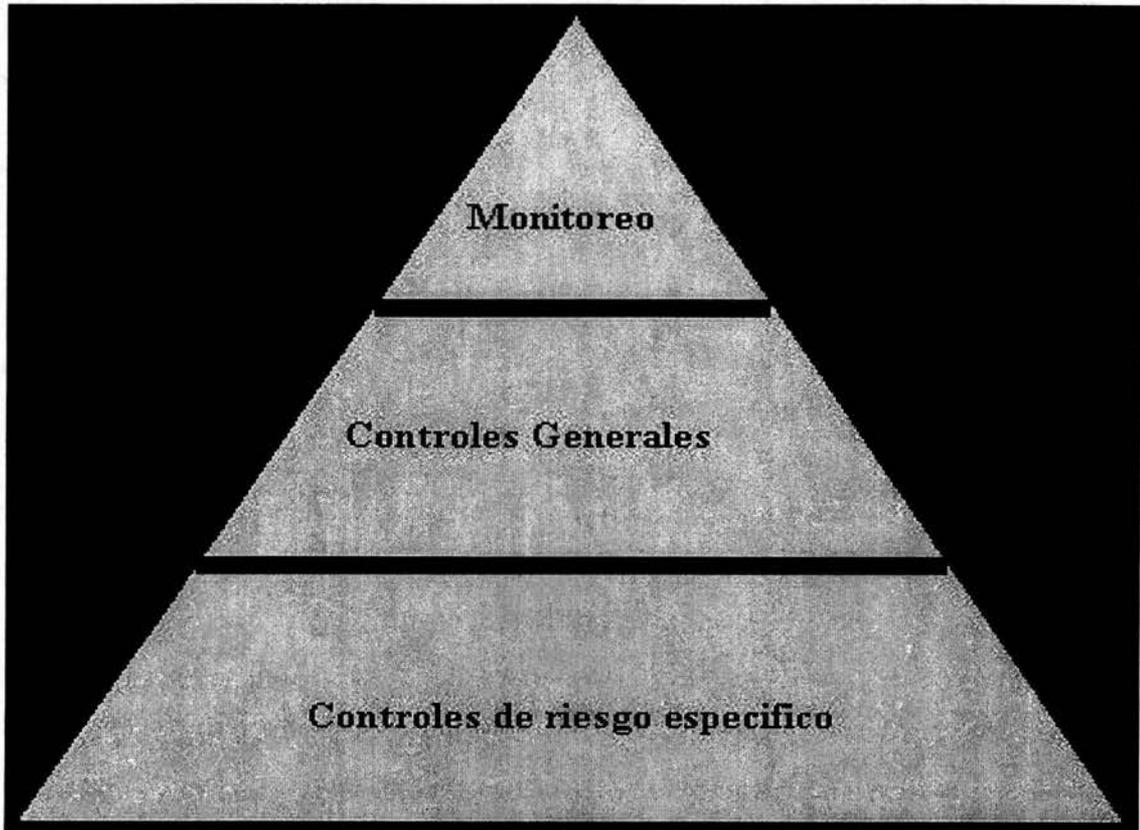
Las actividades de monitoreo deben estar suficientemente relacionadas con los controles de riesgo específico para detectar cuando no están operando efectivamente.

La esfera de información para la toma de decisiones en la cima de la estructura del proceso de control de riesgos reconoce la importancia de la comunicación de información relevante, completa, exacta y oportuna, entre el dueño del proceso de control de riesgo y la alta gerencia.

---

<sup>36</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

Diagrama 8. Estructura del Proceso de Controles de Riesgo.



Fuente: Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, "*Cambiando el Rol de la Alta Gerencia: Más aya de la Estructura de Procesos*", Harvard Business Review, Enero-Febrero 1995.

El dueño del proceso de control es responsable de asegurar que los riesgos aceptados por la alta gerencia son controlados de acuerdo con los objetivos y tolerancias del riesgo establecido.

El dueño del proceso de control de riesgo ejercita su responsabilidad mediante el diseño e implementación de procesos de control de riesgo (incluyendo actividades de monitoreo) que consideran esos objetivos y sus tolerancias.

Los dueños del proceso de control de riesgo reportan los resultados de sus actividades de monitoreo para proveer información para la alta gerencia para evaluar la efectividad de las actividades de administración de riesgo e identificar potenciales mejoras.

Los dueños del proceso de control de riesgos son generalmente supervisores o gerentes de individuos o departamentos responsables de realizar actividades de controles de riesgo específico. En ciertas circunstancias, los miembros de la alta gerencia pueden ser también los dueños del proceso de control del riesgo.

Esto es frecuente en el caso de pequeñas compañías o cuando un proceso de control del riesgo es particularmente vital para las actividades de gestión del riesgo de la entidad.

El monitoreo efectivo generalmente incluye: la obtención de evidencia directa de la operación de los controles de riesgo específico y las pruebas de resultados que están sujetos a los procesos de control de riesgo suplementarios por una revisión analítica.

Los controles generales proveen un ambiente que asegura que las actividades del proceso son ejecutadas y controladas de acuerdo con los objetivos establecidos por la alta gerencia. Son generalmente diseñados a nivel del proceso y en algunas instancias, pueden cruzar múltiples procesos. Para maximizar la eficiencia donde corresponda, la identificación y prueba de los controles generales puede ser realizada para un proceso entero o para múltiples procesos relacionados.

Los controles generales son generalmente diseñados para alcanzar los siguientes objetivos: los objetivos del control del riesgo son comunicados efectivamente, la autoridad y las responsabilidades son establecidas de acuerdo con el criterio de la alta gerencia, las responsabilidades incompatibles son segregadas y reforzadas a través de accesos restringidos y cualquier cambio en los procesos, personas o sistemas son correctamente autorizados y controlados<sup>37</sup>.

Generalmente, un ambiente de control efectivo requiere que cada uno de estos objetivos sean cubierto por los controles generales. En situaciones límites, uno o más de estos objetivos pueden ser no relevantes.

Los ejemplos de controles generales que corresponden a cada objetivo incluyen: comunicar los objetivos de control del riesgo, comunicar el criterio de administración del riesgo, comunicar las políticas y procedimientos de control de riesgos, establecer la autoridad asignando responsabilidades, estableciendo autoridad y límites, asignar tareas clave a personal calificado, segregar responsabilidades incompatibles y restringir accesos, crear salvaguardas físicas, implementar controles de acceso a datos y sistemas, administrar los desarrollos y modificaciones de los procesos / sistemas, aplicar normas de desarrollo de procesos / sistemas e implementar controles para los cambios de proceso / sistemas.

El tamaño de la empresa y las consideraciones económicas a menudo impactan en la forma del control interno, incluso en organizaciones muy pequeñas puede ser práctico implementar

---

<sup>37</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

algunas segregaciones de responsabilidades de autorización, custodia y registro en áreas clave con empleados.

Adicionalmente, a mayor involucramiento del dueño en el día a día y el control en forma directa sobre las decisiones clave, puede resultar en controles simples pero efectivos que pueden mitigar el riesgo de error cuando las responsabilidades incompatibles no están segregadas. Por lo tanto, un grado razonable de segregación de responsabilidades, complementado con actividades de supervisión del dueño, es posible en la mayoría de las empresas pequeñas.

Los controles de riesgo específico son implementados para proveer una línea de defensa en la prevención, detección y corrección de errores. A continuación se mencionan los tipos más comunes de controles de riesgo específico: Obtener las aprobaciones establecidas, establecer control de transacciones / documentos, comparar y verificar documentos internos y externos, verificar el ingreso de datos y los resultados del procesamiento, establecer controles de totales de procesamiento y transmisión, recalcular cálculos, reejecutar procesamientos, evaluar el cumplimiento de los principios seleccionados, reportar y resolver excepciones, así como desarrollar conciliaciones.

## **2.9. Identificar los Controles de Riesgo y Evaluar el Diseño de los Controles de Riesgo.**

Las actividades clave para identificar controles de riesgo son: planear y conducir entrevistas con los responsables del riesgo, utilizar preguntas indagatorias para diseñar entrevistas con los responsables del riesgo, focalizarse en controles para los orígenes

de riesgos identificados, construir sobre el conocimiento de los procesos existentes, considerar información complementaria de la empresa, documentar los controles identificados a través de la estructura del proceso de control de riesgos y documentar los controles de riesgos específicos relevantes para los orígenes de riesgos identificados.

A su vez, también es importante documentar los controles generales efectivos a través de múltiples procesos y riesgos, documentar actividades de monitoreo relacionadas con los controles de riesgo específico, observar los controles identificados que están en operación, identificar y revisar información clave utilizada para llevar adelante los controles, determinar los procesos donde la información interna es creada y determinar orígenes / proveedores de información externa.

Las actividades clave para evaluar la efectividad del diseño de los controles de riesgo, deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

El diseño de los controles de riesgo específico para los orígenes de riesgo identificados, el diseño de los controles generales y los correspondientes objetivos de control, el diseño del monitoreo y el soporte de evidencia, la efectividad global del diseño de los controles de riesgo, la integridad de la información utilizada para llevar a cabo los controles identificados y la evidencia que soporta la integridad de la información interna y externa.

Diagrama 9. Evaluación del Diseño de los Controles de Riesgo.



Fuente: Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, "*Cambiando el Rol de la Alta Gerencia: Más aya de la Estructura de Procesos*", Harvard Business Review, Enero-Febrero 1995.

Para cada riesgo de procesamiento de información y de estimación cubierto por el enfoque de evaluación basado en controles, la gerencia debe identificar controles de riesgo relevantes y evaluar el diseño de los controles para determinar si pueden ser efectivos para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Se identifican los controles de riesgo relacionados con cada componente relevante de la estructura del proceso de control de riesgos, a través de la conducción de entrevistas con los

responsables del riesgo. Esta información puede ser complementada con información incluida en manuales de políticas y procedimientos y otra información obtenida durante la fase de entendimiento del negocio dentro de la metodología de la evaluación estratégica.

Una revisión de los controles identificados con el personal que lleva acabo los controles, debe ser realizada para asegurarse que estos están situados "en operación". También es eficiente hacer esta determinación ocurrentemente con la identificación de los controles.

Una vez que los controles clave han sido identificados y confirmados en operación, la gerencia también identifica el origen de cualquier riesgo importante, tanto interno como externo. Después de que los controles sean identificados, se hace una evaluación de la efectividad del diseño de esos controles para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Esta evaluación incluye la integridad de la información utilizada para llevar adelante los controles identificados.

### **2.9.1. Los Estándares de Control de Riesgos.**

Los estándares de control de riesgos han sido desarrollados para los controles de riesgos específicos que están relacionados con: riesgos de procesamiento de la información y del proceso de reportes financieros y, los riesgos de estimación, cuando el enfoque de la evaluación es la revisión de los controles. Estos estándares establecen los tipos de controles que generalmente serán más

efectivos para prevenir o detectar errores u omisiones para la localización de un riesgo determinado.

Las matrices de este componente se han desarrollado para comunicar esos estándares de control de riesgos y relacionarlos con localizaciones del riesgo en las áreas de juicios y estimaciones, procesos críticos y proceso de información financiera.

Las matrices de estándares de control de riesgos pueden utilizarse como una referencia efectiva en las actividades de evaluación de controles de riesgo para soportar: la eficiente identificación y filtrado de controles, determinando los tipos de controles que tienen el impacto más significativo, la evaluación de la efectividad del diseño de los controles mediante la comparación de los controles de la empresa con los tipos de controles incluidos en los estándares de control de riesgos y la creación de recomendaciones en el caso de que existan deficiencias en los controles.

La estructura proporcionada por las matrices de estándares de control de riesgos también proporciona un medio útil para organizar las mejores prácticas de controles de riesgos<sup>38</sup>.

Los tipos de controles incluidos en las matrices de estándares de control de riesgos son genéricos por naturaleza, pero pueden adaptarse fácilmente para hacer referencia al tipo específico de proceso y transacción para un riesgo determinado. Se evalúa la causa y origen de un riesgo identificado para determinar el lugar más efectivo para controlar el riesgo.

---

<sup>38</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

Definir el origen del riesgo incluye la identificación del proceso, el área de riesgo dentro de la estructura de la información organizacional y la localización de un riesgo específico. La designación de una localización del riesgo define “que puede ir mal” dentro de un área de riesgo presentada en el contexto de afirmaciones.

### **2.9.2. La Integridad de la Información.**

La Integridad de la Información se refiere a la confiabilidad de la información utilizada por la gerencia, los empleados o el evaluador para llevar adelante sus responsabilidades. La confiabilidad incluye tanto la integridad como la exactitud de la información para cumplir con su propósito.

Tomar en cuenta la integridad de la información, es un aspecto importante y muy discrecional dentro del proceso de evaluación. Debe tenerse en cuenta a lo largo de todas las etapas de la evaluación estratégica del negocio, las áreas principales en donde la integridad de la información es muy importante son: el monitoreo del desempeño organizacional, así como de la información operativa y financiera la cual es utilizada para realizar y evaluar hipótesis acerca del desempeño del negocio.

Se confía en la información para ejecutar, monitorear o probar la operación efectiva de los controles clave y el diseño de procedimientos para reducir riesgos; la información es utilizada para realizar dichos procedimientos, incluyendo las pruebas de detalle o la reconstrucción de transacciones y saldos económico / financieros y trabajo con riesgos menores.

La información es utilizada para realizar pruebas analíticas y de detalle sobre áreas de bajo riesgo y confiabilidad de la evidencia obtenida; el concepto de la integridad de la información es aplicable para cualquier fuente de información tanto interna como externa.

La documentación del análisis de la integridad de la información debe identificar la información y el razonamiento del equipo de evaluación para concluir que la información tiene integridad. Este razonamiento puede incluir referencia a la evidencia considerada y cualquier documento relevante que soporte la verificación externa o de prueba directa de la información.

Para la información externa, tanto la calidad de la fuente como la capacidad de aquellos que proveen la información deben ser considerados.

El evaluador también debe hacer un juicio sobre si es suficiente con obtener la información externa a través de la compañía o si debe ser confirmada u obtenida directamente de la fuente. Por ejemplo, si el riesgo de fraude es alto, el evaluador debe aumentar el grado de información obtenida directamente de terceras partes.

Cuando la información externa es obtenida a través de la compañía, el evaluador debe por lo general obtener los documentos originales y revisar cualquier concepto inusual, alteraciones u otros signos de cuestionable autenticidad.

Para la información interna, la evidencia que provee certeza sobre la integridad de la información puede ser obtenida a través de la

evaluación de los controles sobre la creación de la información (riesgos relacionados con procesos críticos), la verificación de la información, cuando es posible con fuentes externas y la prueba directa de la confiabilidad de la información.

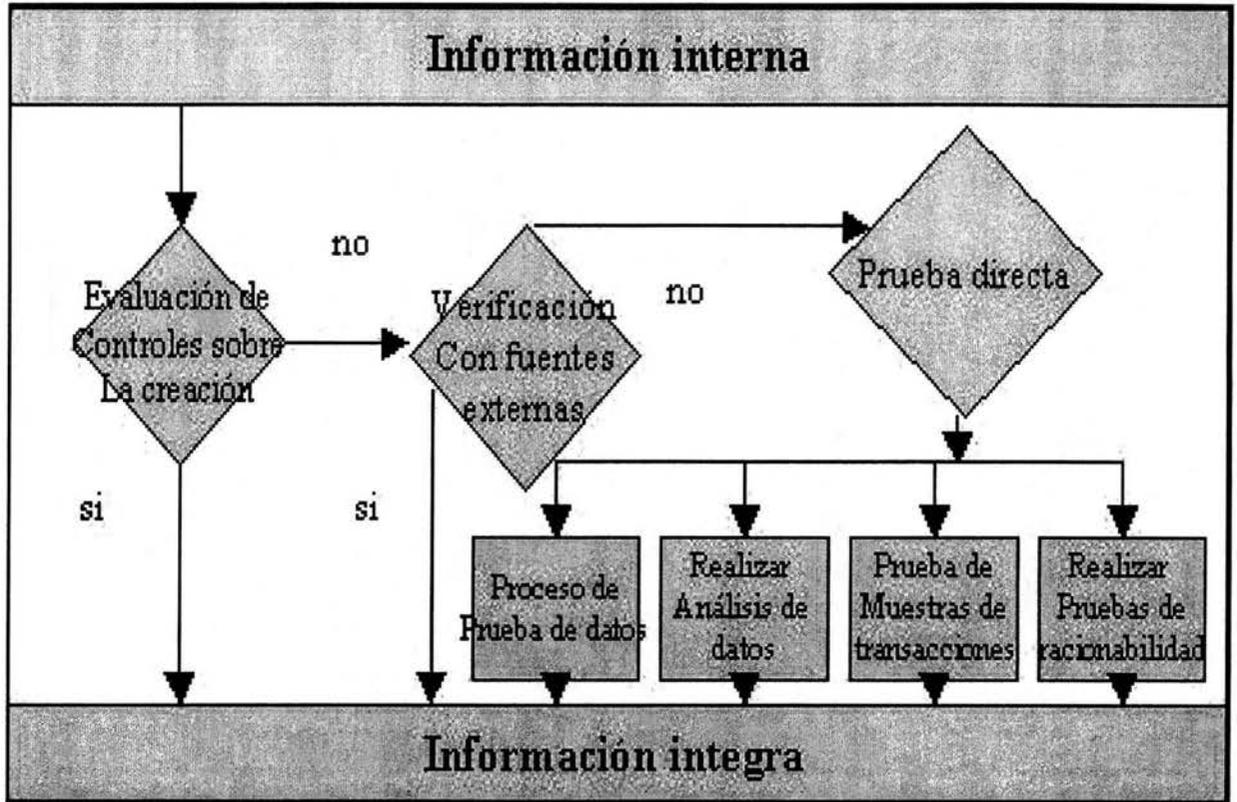
La metodología de la evaluación estratégica asegura una mirada hacia la evaluación de los riesgos de la información y del procesamiento de la información en los procesos críticos dentro del estructura de la información organizacional. Estos procesos críticos son la fuente de la mayoría de la información utilizada en la evaluación<sup>39</sup>.

El trabajo realizado por los evaluadores internos, entes reguladores u otros evaluadores externos pueden también proveer evidencia con respecto a los controles sobre la creación de la información utilizada en la evaluación. Si los riesgos en los procesos críticos han sido reducidos a un nivel aceptable (incluyendo riesgos relacionados con los entregables), la información creada en dichos procesos puede generalmente ser tomada como confiable sin más trabajo.

---

<sup>39</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

Diagrama 10. Integridad de la Información Interna.



Fuente: Robbins, Stephen P., "Comportamiento organizacional, Conceptos, Controversias y aplicaciones"./Ed. Prentice Hall, México, [1993].

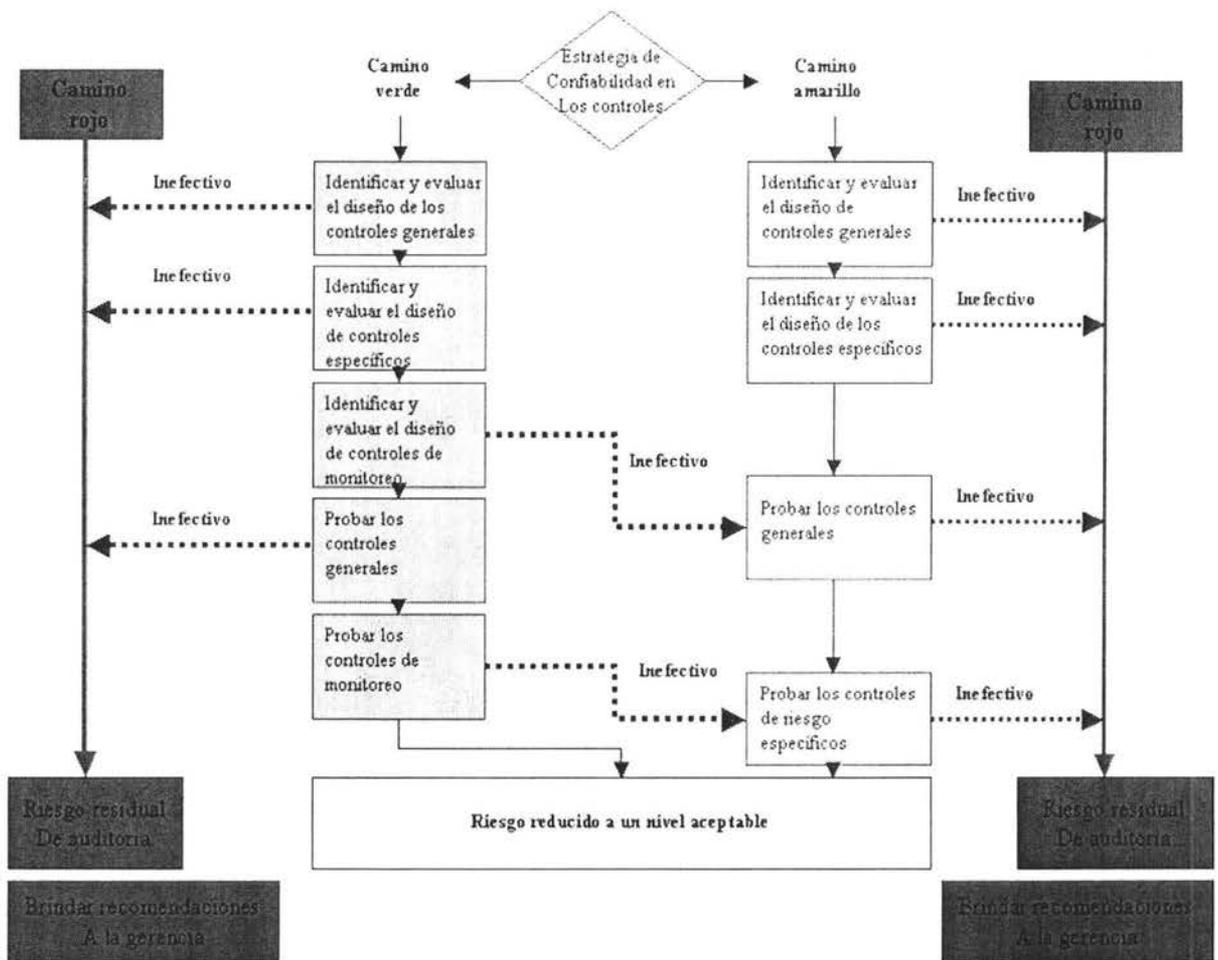
En situaciones límite, pueden existir alternativamente posibilidades para verificar con fuentes externas la confiabilidad de la información creada internamente. Esto puede hacer más eficiente y conveniente el enfoque, que probar en forma directa la información interna.

Cuando ninguna de las primeras dos alternativas son prácticas o viables el evaluador puede realizar pruebas directas de la confiabilidad de la información.

Cuando la prueba directa de la integridad de la información es necesaria, deben ser considerado tanto la importancia de la información para la evaluación como la eficiencia o el costo de obtener la certeza de que dicha información es íntegra.

El involucramiento de personal con conocimientos sobre los riesgos de la tecnología de la información es apropiada en esta evaluación.

Diagrama 11. Árbol de Decisión (Confiabilidad de los Controles).



Fuente: Hong, Yuan y George Apostolakis, "*Diagramación de Riesgos*", Vol. 13, No. 6, 1998.

### **2.9.3. Árbol de Decisión de Confiabilidad de los Controles.**

El árbol de decisión de confiabilidad en los controles guía al equipo de trabajo en determinar cual de las dos estrategias de confiabilidad debe ser adoptada, para identificar y probar efectivamente los controles relevantes para reducir los riesgos de procesamiento de información y ciertas estimaciones a un nivel aceptable<sup>40</sup>.

Una estrategia efectiva requiere la participación de la alta gerencia para ayudar a minimizar el tiempo incurrido en completar el documento de control de riesgos, mediante la focalización de los esfuerzos en la identificación y evaluación de los controles más significativos y eliminando la búsqueda de controles que no existen o que probablemente sean inefectivos o difíciles de evaluar.

Antes de comenzar con la identificación y evaluación en un documento de control de riesgos, la gerencia debe considerar en que medida espera confiar en los controles de riesgos de la empresa. Esta determinación esta usualmente basada en el conocimiento general de los controles relevantes y juicios respecto a la probabilidad de efectividad del diseño y operación.

Esta estrategia de confianza en los controles generales incluye la identificación y evaluación de los controles de riesgo específico, controles generales y actividades de monitoreo.

Este enfoque de prueba de controles incluye probar la efectividad de la operación de los controles generales y de monitoreo

---

<sup>40</sup> Hong, Yuan y George Apostolakis, Loc. Cit.

únicamente. En ausencia de información contraria, estas pruebas permitirán inferir que los controles de riesgo específico (sujetos al monitoreo) están también operando efectivamente sin la necesidad de probar directamente estos controles.

La gerencia prueba la efectividad de la operación tanto de los controles generales como de los específicos. Se debe reconocer que la falta de monitoreo incrementa el riesgo de que una deficiencia en los controles de riesgo específico no pueda ser detectada y corregida en forma oportuna.

La gerencia debe identificar las actividades de monitoreo que deben ser llevadas adelante por las áreas operativas, así puede actualizarse la evaluación de estos controles en periodos futuros.

En la determinación de la estrategia apropiada de confianza en los controles, el equipo de trabajo debe considerar si el monitoreo está efectivamente diseñado para reducir el riesgo a un nivel aceptable y si existe suficiente evidencia material que soporte la confiabilidad del monitoreo.

La confiabilidad en los controles de monitoreo es generalmente la estrategia más efectiva, sin embargo en algunos casos el monitoreo no existe o puede no estar bien diseñado. El monitoreo es más probable que exista para riesgos originados en proceso de información de alto volumen o formalizados donde existen las estructuras de supervisión jerárquicas y sistemas de información más complejos.

En estas circunstancias, los controles de riesgo específico relacionados y la evidencia material, generalmente conducen a una verificación posterior por el responsable del proceso de control de riesgo. El monitoreo es menos probable que exista o menos confiable para riesgos relacionados con áreas de juicio donde la evidencia material es limitada o donde el responsable del proceso de control de riesgo lleva adelante la mayoría de los controles de riesgo específico<sup>41</sup>.

En otras instancias, la evidencia de las actividades de monitoreo puede ser informal en la naturaleza y mantenida por periodos cortos de tiempo. La falta de evidencia tangible puede limitar la capacidad de la gerencia para confiar en las actividades de monitoreo. En estas circunstancias, el diseño de las actividades de monitoreo no debe ser evaluado.

La identificación y evaluación de la efectividad del diseño de los controles puede ser usualmente llevadas adelante al mismo tiempo. El repaso de los controles identificados con el personal que lleva adelante el control asegura que los mismos han sido ubicados “en operación”. Es también eficiente determinar si los controles están en operación en forma concurrente con la identificación y evaluación de la efectividad del diseño de los controles.

---

<sup>41</sup>Beroggi, G. E. G. y W. A. Wallace, “*Administración del Riesgo Operacional – Un Nuevo Paradigma en la Toma de Decisiones*”, IEEE, Vol. 24, No. 10, 1999.

El riesgo residual de evaluación resulta de las deficiencias de los procesos de control de riesgo de la empresa, lo cual refleja condiciones cuando los controles críticos fueron diseñados o están operando en forma inefectiva, resultando en un riesgo gradual de evaluación.

Es necesario evaluar si el riesgo puede ser reducido mediante otros modelos de reducción de riesgos, tanto en aquellos aplicados por las áreas operativas como por los aplicados por la alta gerencia.

Cuando se ha concluido que existe un riesgo residual de evaluación, ya sea por que no se ha podido identificar un diseño efectivo de los controles o por que los controles realmente no están operando efectivamente; se debe de comunicar a la alta gerencia junto con las recomendaciones para mejorar los procesos de control de riesgo.

#### **2.9.4. Prueba de Controles de Riesgo.**

Las pruebas de monitoreo incluyen la revisión de información e informes de monitoreo, la investigación y observación puntual, el análisis de los parámetros del proceso para determinar la calidad y sustancia de las actividades de monitoreo, la evaluación de las acciones tomadas sobre las excepciones revisando la evidencia, la evaluación de las resoluciones de las excepciones, la determinación de las causas de origen y las mejoras de los procesos relacionados.

Las pruebas de monitoreo son desarrolladas con más frecuencia debido a periodos cortos de evidencia disponibles o a la alta confianza en la observación como pruebas de controles. Por otro lado, cuando existe evidencia que indica claramente la revisión de un responsable del proceso operativo, las pruebas pueden ser desarrolladas con menor frecuencia.

El alcance de las pruebas de monitoreo debe reflejar una muestra de tamaño suficiente para satisfacer las acciones tomadas por la empresa sobre las excepciones.

En la metodología se utiliza la indagación, observación e inspección para probar los controles generales designados para comunicar los objetivos de control de riesgo, establecer autoridad y asignar tareas, segregar funciones incompatibles y restringir acceso, administrar desarrollos y modificaciones de procesos / sistemas.

Se debe desarrollar un plan a la medida para probar estándares de procesos, sistemas y controles sobre los cambios en los procesos clave; adicionalmente se debe involucrar la especialización del área de información tecnológica.

El alcance de las pruebas y la determinación final de la efectividad del funcionamiento de los controles generales se basa en la evidencia disponible y el juicio del evaluador y debe considerar las oportunidades potenciales para efectuar pruebas a lo largo de procesos múltiples o riesgos con controles similares.

En el proceso de desarrollo de la metodología se diseñan pruebas de controles de riesgo específico centrado en los resultados previos (por ejemplo: pruebas de doble propósito donde puede inferirse la eficacia de los controles o reejecuciones extensivas de controles de riesgo específico)<sup>42</sup>.

Los controles de riesgo específicos deben ser probados periódicamente por la gerencia teniendo en cuenta la necesidad de cubrir el periodo revisado, la naturaleza de los controles de riesgo específico a ser probados y la oportunidad de programar las pruebas en forma concurrente con otras actividades de la evaluación. La mayor frecuencia y oportunidad de estas pruebas permitirá una detección más temprana de las deficiencias de los controles y la implementación de mejoras en el proceso para prevenir futuros errores.

El alcance de las pruebas de los controles de riesgo específico debe reflejar una moderada pero representativa muestra para aprobar atributos y cuando sea apropiado se debe utilizar una herramienta de muestreo como soporte para la determinación del tamaño de la muestra y la evaluación de los resultados.

Si los resultados de las pruebas indican que los controles sobre los que vamos a confiar no están operando efectivamente, la gerencia debe reevaluar el potencial para confiar en otros controles como los procedimientos analíticos.

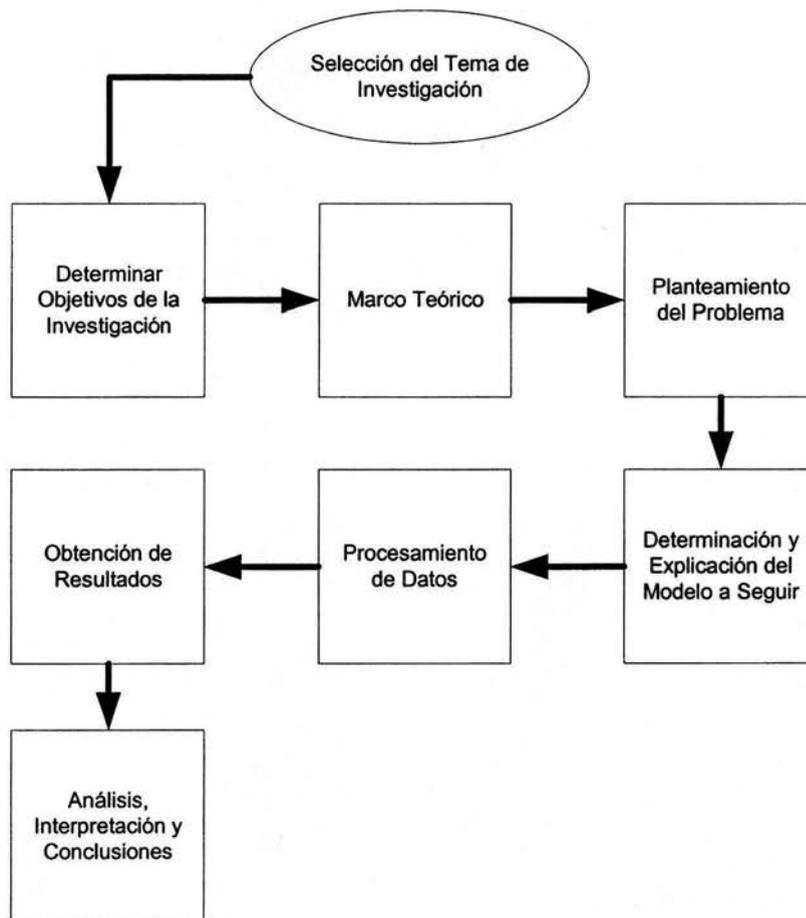
---

<sup>42</sup> Certo, Samuel. C., "*Dirección Estratégica*", Samuel C. Certo y J. Paul Peter./ Ed. Irwin, Madrid España. [1994].

### CAPITULO III. LA METODOLOGÍA PARA UTILIZAR EL MODELO DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE RIESGOS DE NEGOCIO

La metodología utilizada para realizar este trabajo escrito busca que el conocimiento específico sobre este tema tenga una aplicabilidad más amplia y que contribuya al conocimiento general de situaciones similares. Quedando como una base que sirva en el diseño de una investigación más profunda posteriormente.

#### METODOLOGIA UTILIZADA PARA REALIZAR EL TRABAJO ESCRITO DE INVESTIGACIÓN



Fuente: Autoría Propia con base en la metodología utilizada para realizar este trabajo escrito.

La evaluación estratégica del DCI de Bancomext, se realizó con base en la metodología previamente detallada, con la aplicación de instrumentos de investigación documental e indagación, en su mayoría cuestionarios dirigidos en específico a grupos diversos dentro de la empresa:

1. La Función del DCI de Bancomext (*Role*).

- Análisis estratégico.
- Encuestas de satisfacción a clientes internos.

2. Los Recursos Humanos.

- Perfil, experiencia y mezcla de personal.
- Encuestas de satisfacción de empleados.

3. Las Metodologías de Trabajo.

- Proceso y calidad en la ejecución de la evaluación.
- Factores críticos de éxito.
- Indicadores claves de desempeño.
- Estrategia y evaluación de riesgos.
- Metodología y estructura para el desarrollo de políticas y procedimientos.

4. La Comunicación y Reporteo.

- Calidad y contenido de los reportes.
- Seguimiento a recomendaciones.

## 5. La Tecnología de Información.

- Desarrollo y administración de sistemas.
- Seguridad y continuidad de sistemas.

Para determinar la primera fase sobre el análisis de la estrategia de la empresa, los cuestionarios serán aplicados a los altos niveles jerárquicos de la empresa, de igual manera al evaluar la imagen que tiene el DCI de Bancomext ante otras instituciones publicas y privadas se aplicara un cuestionario de satisfacción de clientes a niveles jerárquicos altos y medios.

Cuando se utilicen instrumentos para evaluar el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados, se aplican cuestionarios dirigidos estrictamente al staff de la empresa y gerencias medias, buscando incluir en la muestra a todos los niveles del grupo desde las posiciones bajas hasta las gerencias medias.

Como se describió en el marco teórico uno de los objetivos primordiales del modelo de evaluación estratégica es identificar él por que algunas empresas son exitosas y otras fracasan. La metodología a utilizar debe considerar los siguientes factores, los cuales son pieza importante en determinar si una empresa será exitosa o no: la industria en la que se está ubicada, el país o países donde se localiza, y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

De tal manera que la metodología a aplicarse se divide en cuatro etapas:

1. Definición y evaluación de la misión, visión y objetivos estratégicos.
2. Análisis del entorno externo (amenazas y oportunidades).
3. Análisis del entorno interno (fortalezas y debilidades).
4. Implementación y evaluación del modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio.

El proceso de análisis estratégico con base en los riesgos de negocio se desarrolla dentro de las mismas etapas: primero, selección y evaluación de la misión y de las principales metas corporativas, considerando los riesgos de negocio a enfrentar; segundo, el análisis del ambiente competitivo externo de la empresa para identificar oportunidades y amenazas, considerando los tipos de riesgos imperantes en el entorno de la empresa ya sean políticos, sociales o económicos.

La tercera etapa consiste en el análisis del ambiente operativo interno de la empresa para determinar fortalezas y debilidades, considerando los riesgos operativos y los controles implementados para mitigar dichos riesgos; y cuarto la implementación y evaluación de la estrategia existente.

La etapa de analizar el ambiente interno y externo de la empresa con la finalidad de seleccionar una estrategia adecuada es conocida como formulación de estrategias, a diferencia de la implementación de estrategias que involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia seleccionada para una organización en particular.

### **3.1. Definición y Evaluación de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.**

El primer componente del modelo de la evaluación estratégica de riesgos de negocio es la definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa. La misión y las metas de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La misión expone el porqué de la existencia de la empresa y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la empresa espera cumplir a mediano y largo plazo. La mayoría de las empresas con fines de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Los objetivos secundarios son aquellos que las empresas consideran necesarios si se pretende maximizar las ganancias.

Para la evaluación estratégica, se elabora un cuadro resumen comparativo donde se muestra en la primera columna la transcripción exacta de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa, cada uno en un renglón por separado; en la segunda columna se transcriben literalmente los conceptos específicos del área que se analiza y, en la tercera y última columna se plasman las conclusiones obtenidas de analizar las similitudes y las discrepancias encontradas en cada uno de los puntos mencionados<sup>43</sup>.

La explicación debe de ser tan clara y extensa como se requiera para destacar todos los puntos importantes a mencionar y

---

<sup>43</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

documentar. Los principales puntos a evaluar son la alineación entre la misión y la visión de la empresa y la de cada una de las áreas a evaluar, así como la existencia de mecanismos para medir y evaluar el apego a la misión y visión de la empresa.

Otro aspecto de importancia en la evaluación estratégica es la existencia de instrumentos e indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado de apego a la misión y visión de la empresa. Un punto importante a considerar es la validación de la normatividad existente en la empresa.

### **3.2. Análisis del Entorno Externo (Amenazas y Oportunidades).**

El segundo componente del modelo de la evaluación estratégica con base en riesgos de negocio es el análisis del entorno externo de la empresa. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la empresa. En esta etapa se deben de examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria donde opera la empresa, el ambiente nacional y el macro ambiente.

Analizar el ambiente inmediato, involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la empresa, que incluye la posición competitiva de la empresa y sus mayores rivales, así como la etapa de desarrollo industrial por la que esta pasando la nación.

Debido a que ahora muchos mercados son mundiales, examinar este ambiente también incluye evaluar el impacto de la globalización de la competencia dentro de la industria.

Estudiar y analizar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera la compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial; en el caso contrario, las compañías podrían considerar el desplazamiento de una parte significativa de su operación a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Para la evaluación de las fuerzas externas se utiliza un modelo de negocio donde se grafican en forma de barras y columnas las fuerzas externas que afectan de forma directa e indirecta la operabilidad y rentabilidad de la empresa; en este punto se considera como principales fuerzas: los clientes, los competidores, los proveedores, los mercados, el gobierno y sus instituciones regulatorias, considerando de esta manera macroentornos como la política, la economía, el social y el mercado.

Adicionalmente a la utilización de modelos de negocio para determinar las oportunidades y las amenazas que se encuentran en el entorno de la empresa, es también, de gran ayuda la aplicación de estudios de "*Benchmarking*" para determinar la situación real de la compañía en comparación con las demás empresas que se encuentren dentro de su sector de industria y su mercado objetivo<sup>44</sup>.

Este estudio se puede realizar aplicando cuestionarios de investigación por cuenta propia o bien, contratar empresas de consultoría externa para la aplicación de dicha comparación y obtener los resultados con mejor calidad y objetividad, tomando en cuenta que estas empresas están especializadas en este tipo de trabajo y tienen ya determinados los factores principales a

---

<sup>44</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

considerar en este análisis como pueden ser: la rentabilidad, apalancamiento, ventas, gastos, empleados, tecnologías utilizadas, entre otras. Adicionalmente, se cuenta con la ventaja de que la empresa consultora responde a cada punto en específico en el cual la gerencia de la empresa desee indagar con mayor profundidad y asertividad.

### **3.3. Análisis del Entorno Interno (Fortalezas y Debilidades).**

En análisis interno, tercer componente del modelo de evaluación estratégica con base en riesgos de negocio, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa.

Estos aspectos consideran un sondeo de las fuentes en cuanto a la ventaja competitiva. En este punto se observa como las empresas pueden crear una ventaja competitiva, además de que se analiza el rol de las habilidades distintivas, única fortaleza de una empresa, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Para una compañía, la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad para satisfacer las necesidades del cliente. Las fortalezas proporcionan la posibilidad de obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

Para poder evaluar el entorno interno y conocer las debilidades y fortalezas de la empresa se deben evaluar tres componentes importantes: los recursos humanos, la metodología de trabajo y la tecnología de información. Los instrumentos por excelencia para el análisis de estos componentes son las encuestas dirigidas a grupos en específico, así como un análisis de la estructura organizacional existente.

El punto principal en el análisis de la estructura organizacional vigente es, determinar si dicha estructura es adecuada es decir, si permite a la empresa el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y si forma parte de las fortalezas que coadyuve a la eficiencia operacional y a la rentabilidad de la misma.

A través de los cuestionarios se pueden aplicar encuestas de satisfacción a empleados, las cuales deben evaluar aspectos tales como: motivación laboral, capacitación y entrenamiento, espacio físico, relaciones personales y remuneración económica entre otros beneficios.

Adicionalmente, se realiza un análisis de los perfiles, la experiencia y la mezcla de personal, para determinar las profesiones y actividades más representativas del departamento o de la empresa en sí; además se puede ver si existen debilidades o riesgos de que la empresa este burocratizada en cuanto a su personal y sus funciones.

En este tipo de análisis se puede definir si existe necesidad de mejorar el nivel académico y de especialización del personal, así como la posibilidad de una reestructura y de promociones futuras.

Dentro del análisis de la tecnología de información, se realizan estudios de *benchmarking* y cuestionarios dirigidos principalmente a las metodologías de trabajo con base en sistemas, se evalúa la función de la estrategia tecnológica, el desarrollo y la administración de sistemas y muy importante en estos días, evaluar la seguridad informática con que cuenta la empresa, ya que en la actualidad estos riesgos son considerados como un punto clave en el éxito de las empresas.

#### **3.4. Implementación del Modelo de Evaluación Estratégica con base en Riesgos de Negocio.**

La última etapa del modelo de evaluación estratégica con base en riesgos de negocios es la implementación y evaluación, así como la generación de una serie de alternativas estratégicas, presentando las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas<sup>45</sup>.

Las alternativas estratégicas generadas, a través del análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), pueden contener estrategias en el ámbito funcional de negocios tanto en niveles corporativos como globales. El proceso de selección estratégica requiere de identificar el conjunto de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de cambio rápido en la mayoría de las industrias modernas.

---

<sup>45</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

La implementación estratégica se subdivide en los siguientes pasos: Primero, el diseño de estructuras organizacionales apropiadas; para lograr el funcionamiento de una estrategia la empresa necesita adoptar la estructura correcta.

Diseñar una estructura implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos incluyen: como dividir mejor a una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y como lograr la integración entre las mismas.

Segundo, el diseño de sistemas de control, adicionalmente a la selección de una estructura organizacional, las empresas deben establecer un sistema apropiado de control organizacional. Este sistema debe decidir como evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades.

Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control, a través de la cultura organizacional. Dentro del sistema de control se debe decidir que tipo de sistemas de remuneración e incentivos se debe establecer para sus empleados.

Tercero, la alineación de la estrategia con la estructura, los controles y las políticas. Si las empresas desean tener éxito, deben lograr un ajuste, un entendimiento entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, existen varias respuestas y sistemas de control estructurales como: estrategias de

liderazgo, estrategias de reducción de costos, estrategia de diferenciación de productos, entre otros.

Cuarto, la existencia de un proceso de retroalimentación que muestre que la administración estratégica es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse un monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta que punto se logran realmente los objetivos estratégicos.

Esta información se desarrolla en el ámbito corporativo, a través de ciclos de retroalimentación y es en este nivel donde se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Dicha información sirve tanto para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes como para sugerir cambios y adecuaciones.

Para evaluar la implementación, es necesario considerar otro componente muy importante que es la comunicación y el reporte de la información, esta evaluación debe abarcar una revisión completa de la estructura de comunicación existente, la calidad y el contenido de los reportes e informes para la alta gerencia, así como el uso y la interpretación que se le da a la misma<sup>46</sup>.

Al realizarse este trabajo, se debe obtener el soporte del uso de una metodología institucional, preferentemente con herramientas tecnológicas para el reporte a la alta gerencia; se analiza la existencia de políticas y procedimientos vigentes para cubrir este proceso y un seguimiento adecuado a las mismas.

---

<sup>46</sup> Arthur Andersen & Co., Loc. Cit.

## CAPITULO IV. RESULTADOS

### 4.1. La Función del DCI de Bancomext.

Se realizó la Evaluación Estratégica de la Misión, Visión, y Objetivos de Bancomext obteniendo los resultados siguientes:

Cuadro. 4 Análisis Estratégico del departamento de control interno de Bancomext.

<b><u>SECODAM</u></b>	<b><u>DCI de Bancomext</u></b>	<b><u>OBSERVACIONES</u></b>
<p><b><u>Misión:</u></b> Abatir los niveles de corrupción en el país, dar absoluta transparencia a la gestión y al desempeño de la administración pública federal, así como impulsar la mejora en la calidad en la gestión pública.</p>	<p><b><u>Misión:</u></b> Ser el instrumento de control interno de la administración pública federal dependiente de la institución con autonomía necesaria para actuar en materia de normatividad, evaluación y control, con facultades para recibir quejas y denuncias, emitir resoluciones y sancionar en su caso a los servidores públicos que incurrir en falta.</p>	<p>Bancomext no tiene a la misma misión estratégica de la institución, ya que esta pretende abatir la corrupción y mejorar la calidad de la Administración Pública y Bancomext solo se muestra como un instrumento de control con cualidades para sancionar.</p>
<p><b><u>Visión:</u></b> Que la sociedad tenga confianza y credibilidad en la Administración Pública Federal.</p>	<p><b><u>Visión:</u></b> Revisar y evaluar las actividades de la institución en forma eficaz, eficiente y transparente a través de la ejecución del programa anual de control y evaluación. Promover el mejoramiento de la gestión y coadyuvar a la operación de los niveles de eficacia,</p>	<p>Bancomext no define una visión ya que solo muestra objetivos generales.  La visión de la institución se puede confundir con un objetivo general de la institución.</p>

	<p>eficiencia y productividad. Promover adecuados mecanismos de control interno que coadyuven a la protección de los recursos; la obtención de información suficiente, oportuna y confiable; la promoción de la eficiencia operacional y el apego a las leyes, normas y políticas en vigor. Propiciar que la función de control adquiera un enfoque moderno orientado a fortalecer las acciones preventivas, el seguimiento de programas y la evaluación del desempeño a todos los niveles de la institución. Verificar que el manejo y aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros se efectúe en términos de economía, eficiencia y eficacia, y que las metas, objetivos y funciones se cumplan con efectividad. Prevenir y combatir la deshonestidad, negligencia, ineficiencia o incapacidad de los servidores públicos en Bancomext. Distinguirse bajo los</p>	
--	---	--

	<p>principios de integridad, sentido de responsabilidad, objetividad, imparcialidad, independencia, cuidado y diligencia profesional, capacidad técnica de dirección y discreción en el desempeño de nuestras actividades.</p>	
<p><b><u>Objetivos:</u></b>  1) Prevenir, abatir prácticas de corrupción y de impunidad, así como impulsar la mejora de la gestión pública.  2) Controlar y detectar prácticas de corrupción.  3) Sancionar las prácticas de corrupción y de impunidad.  4) Dar transparencia a la gestión pública y a su desempeño, así como lograr la participación de la sociedad.</p>	<p><b><u>Objetivos:</u></b>  1) Evaluar en el ámbito total de operación, las diversas áreas, programas y recursos, verificando sistemática y permanentemente el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas, así como sus controles internos e informes y propiciar una mayor eficiencia y honestidad en el ejercicio y administración de los fondos públicos en Bancomext, para que éstos se apliquen conforme a las estrategias y los criterios establecidos por el ejecutivo federal en materia de racionalidad y disciplina presupuestal.  2) Coadyuvar con el Órgano de Gobierno y con la Dirección General en el</p>	<p>Los objetivos del DCI de Bancomext parecen estar alineados con la institución, sin embargo es necesario identificar indicadores que permitan cuantificar y medir el logro de los mismos.</p>

	<p>cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>3) Prevenir, supervisar y vigilar el estricto cumplimiento de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y promover la cultura de servicio público.</p> <p>4) Recibir, atender y resolver con oportunidad las quejas y denuncias que presenten los particulares respecto a la conducta o desempeño de los servidores públicos, así como las derivadas de acuerdos, contratos o convenios que se hubiesen celebrado o, las que procedan derivadas de evaluación.</p> <p>5) Automatizar la gestión administrativa y operativa del departamento de Control Interno.</p>	
--	---	--

Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03.

#### **4.1.1. Observaciones.**

La misión, visión y objetivos estratégicos del DCI de Bancomext, no están totalmente alineados a los de la institución (el DCI de Bancomext es un instrumento de control correctivo y punitivo, con estricto apego a la normatividad, generando inamovilidad en la institución, con poco énfasis en aspectos preventivos y no orientado a tecnología de información).

Sólo se tienen establecidos los mecanismos requeridos por SECODAM para medir el valor y las contribuciones generadas por Bancomext, existe falta de independencia de Bancomext por confusión de identidad cliente-proveedor (instrumento de control de SECODAM y por otra parte el costo es absorbido por Bancomext).

La normatividad que emite la institución y las demás autoridades externas de Bancomext y que sirve de apoyo a la ejecución de los trabajos de evaluación, no se difunde adecuadamente entre el personal que integra Bancomext. La normatividad y regulación excesiva y confusa sobre la operación de Bancomext, el nivel de captación de quejas y denuncias, es muy bajo.

#### **4.1.2. Recomendaciones.**

Establecer la misión, visión y objetivos del DCI de Bancomext en línea con lo dispuesto por la institución. El cambio deberá responder a las necesidades de Prevención, Transparencia de la Gestión, Abatimiento de la Corrupción y Modernidad.

Aplicar encuestas periódicas que permitan conocer el grado de satisfacción de los clientes internos y diseñar indicadores de gestión que permitan medir la efectividad, la calidad, la productividad y el reporte del DCI de Bancomext (indicadores de gestión recomendados por las mejores prácticas). La institución debe asumir el costo de la operación del DCI de Bancomext por medio del traslado del presupuesto federal otorgado a cada dependencia.

Diseñar e implementar un sistema de difusión de la normatividad aplicable a Bancomext, a través de Intranet, procurando su continua actualización. De tal forma que no se exponga al personal a confusiones y a recurrir a información no actualizada, provocando deficiencias en sus funciones.

Revisar y evaluar la estructura de la normatividad vigente, con el objeto de trabajar en una simplificación y desregulación de la misma y mejorar la productividad.

Fomentar la cultura y generar la confianza en la estructura del sistema de quejas, denuncias, sugerencias y peticiones; se debe revisar la normatividad vigente enfatizando en los lineamientos definidos por SECODAM, relativos a la transparencia y participación ciudadana.

Gráfica 1. Resultados de la Encuesta de Satisfacción de Clientes Internos.



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. (Ver cuestionario aplicado y puestos encuestados en el Anexo II).

#### **Comentarios de las Encuestas de Satisfacción de Clientes Internos.**

La Gráfica representa los resultados obtenidos de quince encuestados, los cuales incluyen a Directores Generales y de Área.

Esta encuesta incluye catorce preguntas las cuales se agrupan en cuatro grandes rubros: relación con el cliente, servicios de evaluación, profesionalismo y evaluación general.

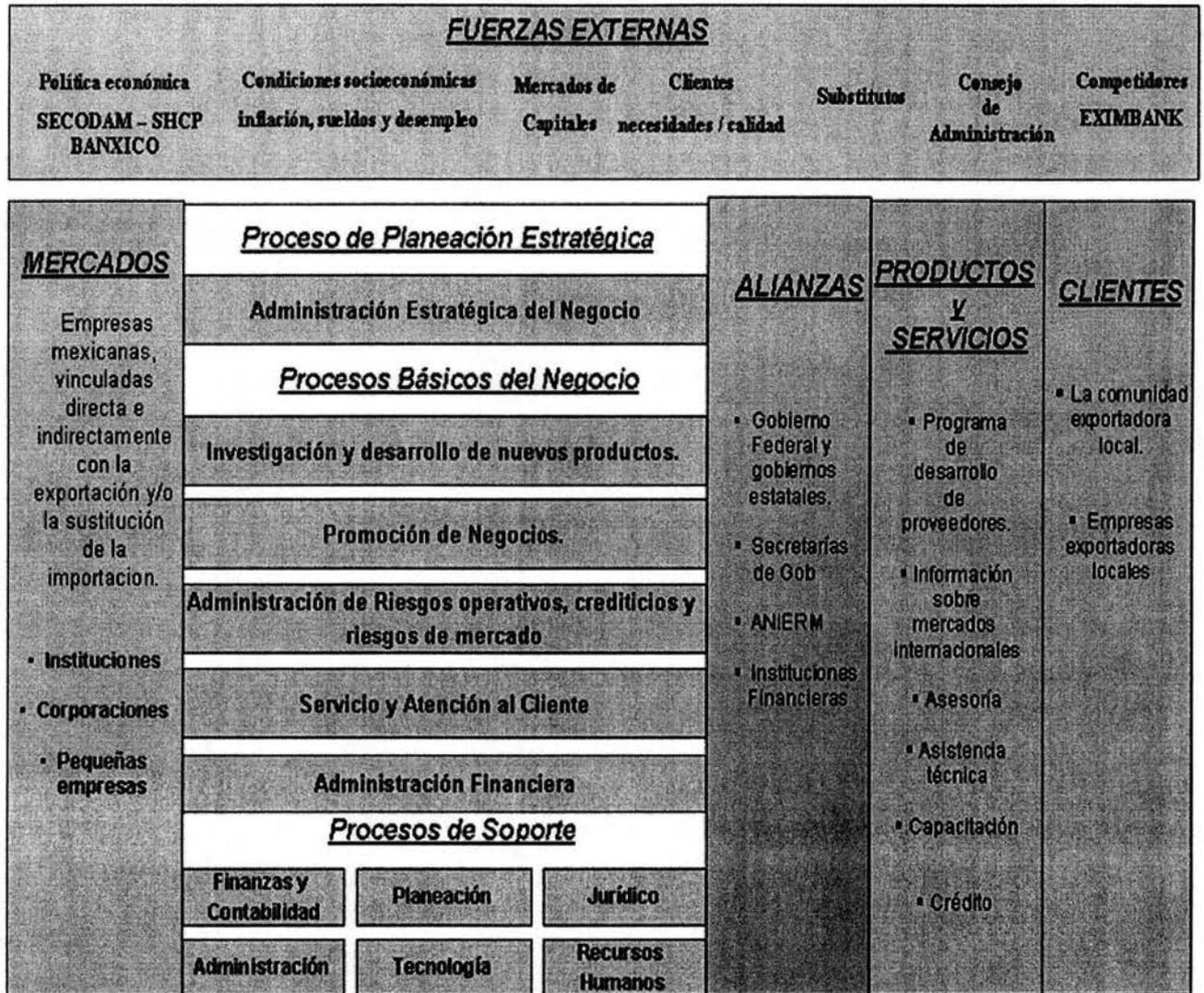
Los rubros fueron calificados como Malo en general, además se grafican las preguntas con mejor y peor evaluación, así como su calificación como función que da valor agregado.

Algunos comentarios sobresalientes son los siguientes: “Normalmente se limitan al levantamiento de información”, “Se aprecia cierta tendencia a verificar el estricto cumplimiento de políticas y procedimientos”.

“El DCI de Bancomext es un instrumento que no genera grandes beneficios a la institución y representa un alto costo para la misma”, “No existen acciones preventivas, se enfocan principalmente a lo correctivo (punitivo)”, “el DCI de Bancomext actúa como un terrorista para la Institución”, “el DCI de Bancomext genera inamovilidad y no proporciona ningún tipo de valor agregado a la operación”, “Es necesario lograr la simplificación de la normatividad”.

Se elaboró el Modelo de Negocios de Bancomext como apoyo a generar una adecuada evaluación estratégica de riesgos de negocio:

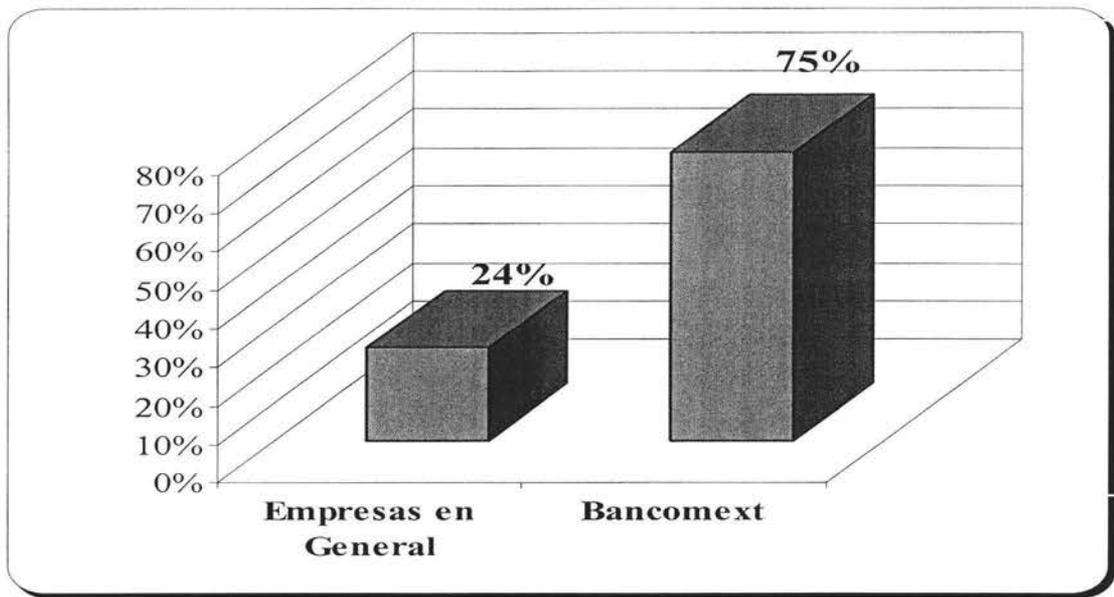
Cuadro 5. Modelo de Negocio (Bancomext)



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03.

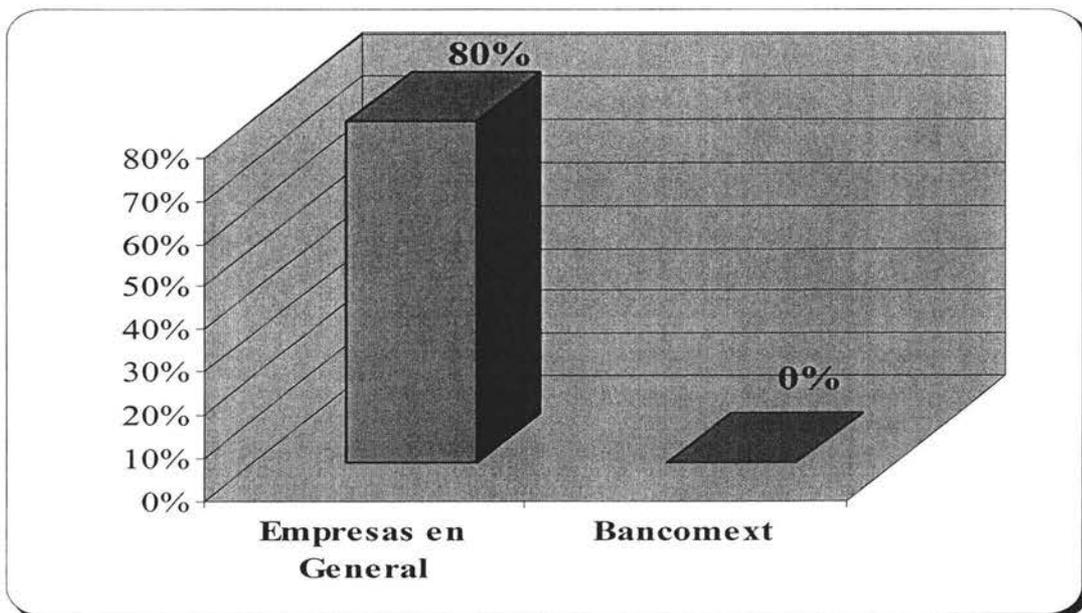
Comparando el Departamento de Control Interno de Bancomext con el de las empresas en general, se nota un exceso en costos con relación a los ingresos de la institución. En Bancomext los costos son casi cuatro veces más altos que el promedio.

Gráfica 2. Costos de Bancomext, en relación con los Ingresos



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. ¿Que porcentaje representa el costo del DCI con relación a los ingresos de la Institución? Ver Anexo III Sección "B".

Gráfica 3. Aplicación de Encuestas de Satisfacción de Clientes.



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. ¿Se aplican encuestas de satisfacción de clientes como una herramienta periódica de retroalimentación? Ver Anexo III Sección "D".

Se observó que Bancomext no aplica encuestas de satisfacción a sus clientes, a diferencia de las empresas en general, de las cuales el 80% sí las realiza.

## **4.2. Los Recursos Humanos.**

### **4.2.1. Observaciones.**

Se realizaron entrevistas y se aplicaron cuestionarios de satisfacción laboral con niveles medios y de staff para obtener los resultados presentados, Ver Anexo IV.

No se cuenta con un plan formal de capacitación y desarrollo acorde a las necesidades del DCI de Bancomext, ni con un adecuado proceso de detección de los requerimientos del personal. El DCI de Bancomext no tiene mecanismos establecidos que permitan medir la satisfacción ni la adecuada gestión (productividad) de sus empleados. El perfil de puestos y la mezcla del personal del DCI de Bancomext no es adecuada. No se orienta a la automatización de la operación, ni con el enfoque a TI (el 3% del personal está orientado a sistemas).

### **4.2.2. Recomendaciones.**

Realizar un proceso de detección y una programación anual de los requerimientos de entrenamiento para cada uno de los integrantes del DCI de Bancomext, la institución debe de fungir como un

instrumento de continua formación y desarrollo de profesionistas, para ocupar puestos clave dentro de la empresa.

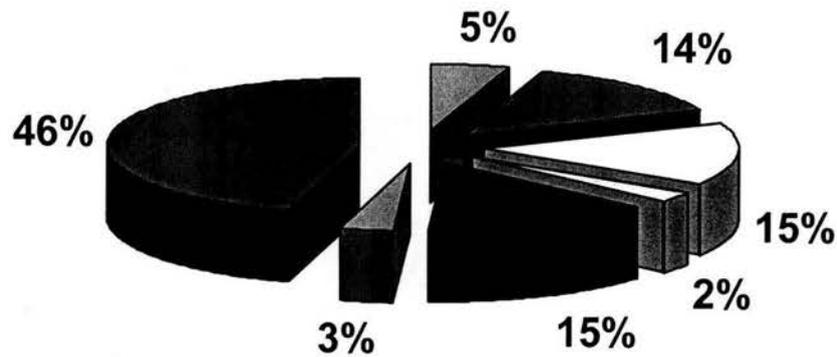
Aplicación de encuestas periódicas de satisfacción a empleados, que permitan conocer sus necesidades y desarrollar planes de mejora para el adecuado cumplimiento de sus actividades.

Estructurar el perfil y la mezcla del personal que integra el DCI de Bancomext de tal forma que incluya especialistas de acuerdo a las necesidades propias de la institución, con énfasis en TI, actualizar las políticas y los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del factor humano.

El análisis en la mezcla de las profesiones de los recursos humanos demostró gran falta de personal relacionado con la tecnología de la información (solo un 3%), a diferencia de una carga excesiva del 14% de personal administrativo es decir secretarias, un mal común en la mayoría de las instituciones del gobierno.

Gráfica 4. Porcentaje de Profesionales.

<i><b>Economistas</b></i>	<b>3%</b>
<i><b>Informática y Computación</b></i>	<b>3%</b>
<i><b>Ingenieros</b></i>	<b>5%</b>
<i><b>Secretarias y apoyo administrativo</b></i>	<b>14%</b>
<i><b>Abogados</b></i>	<b>15%</b>
<i><b>Administradores</b></i>	<b>15%</b>
<i><b>Contadores</b></i>	<b>45%</b>
<i><b>Total</b></i>	<b>100%</b>



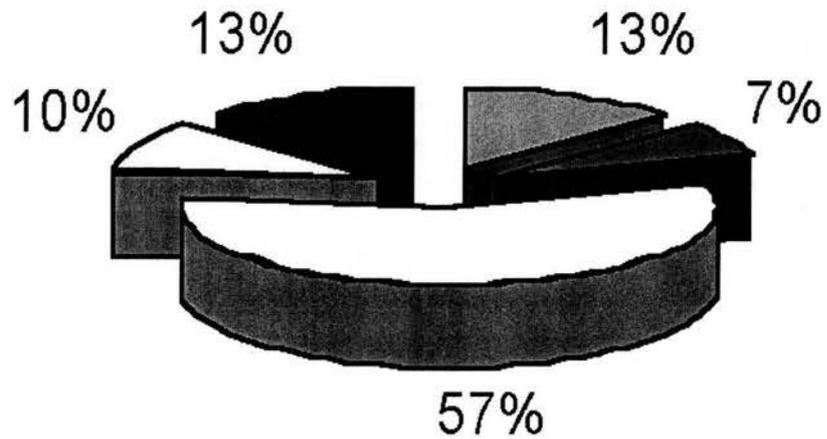
Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. ¿Cuál es el perfil profesional de los empleados del DCI de Bancomext. Ver Anexo IV

En esta gráfica se observa que existe un déficit en los profesionistas dedicados a la tecnología de la información, así como la existencia de una sobre carga de personal administrativo (secretarias).

**Niveles de estudios alcanzados por el personal del DCI de Bancomext.**

Se observó que sólo el 67% de los empleados tienen una carrera terminada y son titulados, adicionalmente se observó que no existe personal certificado en especialidades propias de evaluación, como CIA (auditores internos certificados).

Gráfica 5. Niveles de Estudio



	<b>LICENCIATURA</b>	<b>57%</b>
	<b>CARRERA TECNICA</b>	<b>13%</b>
	<b>BACHILLERATO</b>	<b>13%</b>
	<b>ESPECIALIZACION</b>	<b>10%</b>
	<b>PASANTES</b>	<b>7%</b>

Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. ¿Cuáles son los niveles máximos de estudios del personal del DCI de Bancomext? Ver Anexo IV.

Gráfica 6. Satisfacción con Respecto a Promoción, Crecimiento y Remuneración.



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. Ver encuesta de satisfacción laboral y número de encuestas aplicadas en el Anexo IV.

El 63% de los integrantes del DCI de Bancomext expresaron no estar satisfechos con sus posibilidades de promoción, crecimiento y remuneración económica.

Gráfica 7. Suficiencia de personal, recursos y tiempo en asignaciones.



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. Ver encuesta de satisfacción laboral y número de encuestas aplicadas en el Anexo IV.

El 56% de los empleados expresó que no se cuenta con los recursos y las condiciones adecuadas dentro de las instalaciones del DCI de Bancomext para la ejecución de sus tareas.

### **4.3. Las Metodologías de Trabajo.**

#### **4.3.1. Observaciones.**

No existe un procedimiento formal de evaluación de riesgos de negocio (Estratégicos y Operativos) que se aplique para la selección y determinación de los trabajos que serán incluidos en el programa anual de evaluación y que fortalezca el carácter preventivo del DCI de Bancomext.

No se tiene definido el universo de auditorías operativas y administrativas; el departamento de control interno de Bancomext no cuenta con procedimientos de autocontrol, prevención, ni con procedimientos de auto evaluación de apoyo a la operación.

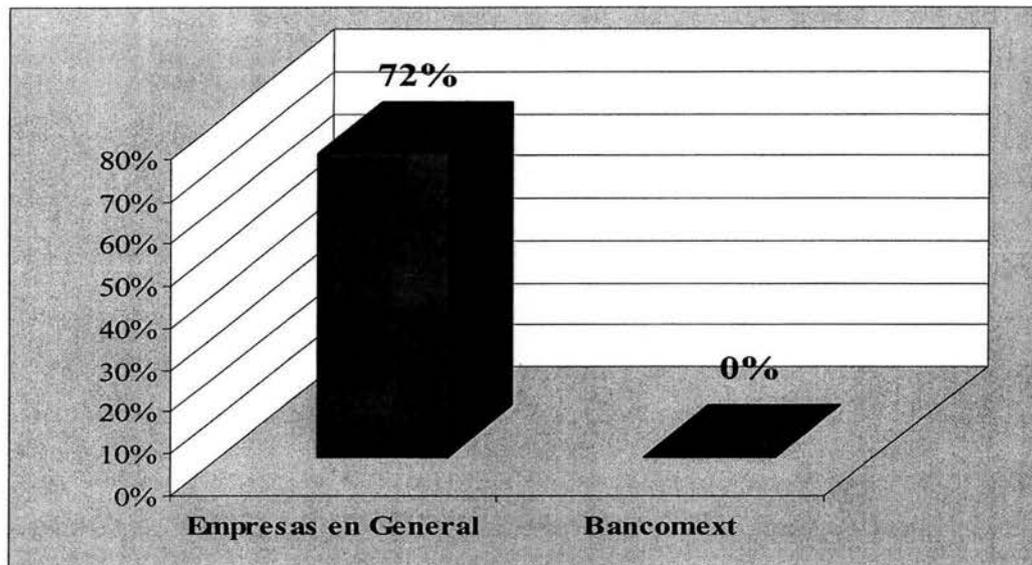
#### **4.3.2. Recomendaciones.**

Evaluar a través de un Modelo de Riesgo los trabajos que son incluidos en el Programa Anual de Control y Evaluación, con el objeto de obtener una calificación (riesgo alto, medio, bajo) que se considere para su jerarquización, ejecución y aprobación.

Definir el número de actividades auditables, establecer guías y procedimientos de autocontrol y auto evaluación en las áreas de operación, que contribuyan al logro de los objetivos institucionales. Adicionalmente, diseñar un esquema de ratings, que

permita identificar el grado de control en las entidades o áreas auditadas.

Gráfica 8. Porcentaje de empresas con Metodología de Evaluación de Riesgos.



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. ¿Utiliza el DCI de Bancomext una metodología de evaluación de riesgos? Ver Anexo III Sección “J” (j5).

En esta gráfica se observa que el DCI de Bancomext no cuenta con una metodología para evaluar riesgos, a diferencia de las empresas en general con un 72%.

#### **4.4. La Comunicación y Reporteo.**

##### **4.4.1. Observaciones.**

El seguimiento a recomendaciones se realiza a través del sistema FoxPro, desarrollado internamente y que carece de una adecuada funcionalidad e integridad.

Actualmente se asignan recursos del DCI de Bancomext para verificar el grado de avance en el cumplimiento de las recomendaciones, así como su correcta adopción. Es importante señalar que este sistema funciona en complemento al SIP (Sistema de Información Periódica) de la institución, por lo que existe una duplicidad de funciones.

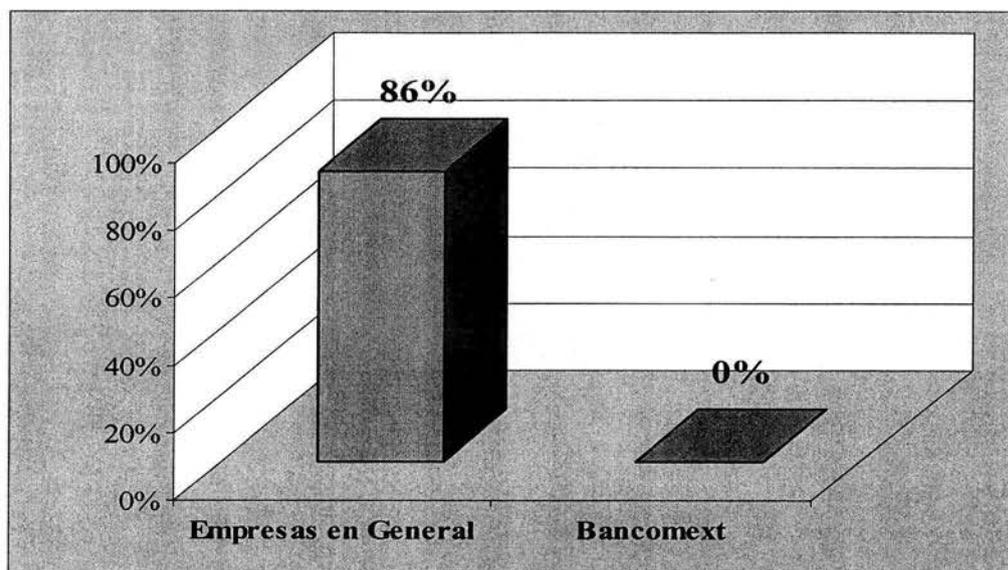
Las recomendaciones que se emiten, como resultado de los trabajos efectuados, fundamentalmente son de carácter correctivo, derivadas principalmente de incumplimientos a la normatividad aplicable.

#### **4.4.2. Recomendaciones.**

Modernizar el proceso de seguimiento a recomendaciones comparando software ya existente en el mercado que permita el escalamiento a los distintos niveles de la estructura organizacional, el monitoreo de las actividades en línea y el involucramiento de las áreas operativas, evitando así la duplicidad de funciones.

Orientar el enfoque de las recomendaciones emitidas por el DCI de Bancomext de correctivas-punitivas a pro-activas y preventivas conforme a la actual estrategia de la institución.

Gráfica 9. Expectativas de la dirección sobre el DCI como asesor operativo.



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. ¿Es visto el DCI de Bancomext como un asesor de negocios? Ver Anexo II.

A la alta gerencia de Bancomext le interesa que su departamento de control interno funja como asesor operativo, lo cual no está haciendo.

#### **4.5. La Tecnología de Información.**

##### **4.5.1. Observaciones.**

Se carece de un área dedicada a la evaluación en Informática, no se cuenta con herramientas automatizadas para la ejecución de las actividades de análisis administrativo, ni para la elaboración de políticas y procedimientos, procesos de autocontrol, etc.

No existe una metodología institucional (no actualizada) con base en las mejores prácticas para el ejercicio de las auditorías en Informática, no se han desarrollado políticas y procedimientos para Tecnología de Información (TI), ni en el área de sistemas del Departamento de Control Interno de Bancomext.

El Sistema de Información Periódica no es utilizado totalmente porque se desconoce el funcionamiento de éste, no se utilizan herramientas para extracción y análisis de información, que permitan incrementar la productividad y validar la integridad de datos.

No se realizan auditorías a todas las áreas sustantivas de Informática en Bancomext, por ejemplo: Centro de cómputo (Site), Sistema de quejas y denuncias, Sistema de responsabilidad, etc; No existe una especialización en proyectos de tecnología de la información para reforzar los aspectos de autocontrol y preventivos.

#### **4.5.2. Recomendaciones.**

Reestructurar las funciones del DCI de Bancomext o contratar servicios externos para apoyar el cumplimiento del proceso de evaluación en Informática, contribuyendo con la transparencia y credibilidad que el área requiere.

Automatizar el proceso de evaluación (planeación, ejecución y seguimiento) y demás actividades inherentes del área, con la utilización de software y herramientas existentes en el mercado. Utilizar una metodología de evaluación en informática y asegurar la

utilización correcta de la metodología, con capacitación a todos los integrantes del equipo de trabajo.

Desarrollar e implantar políticas y procedimientos de: Seguridad física, seguridad lógica, uso de equipo de cómputo, seguridad en la red para Bancomext, capacitar y actualizar al personal en la utilización del Sistema de Información Periódica; Utilizar el software existente en el mercado, optimizando la extracción y análisis de información necesaria para las auditorias así como, para llevarlas a cabo independientemente del área de sistemas del DCI Bancomext.

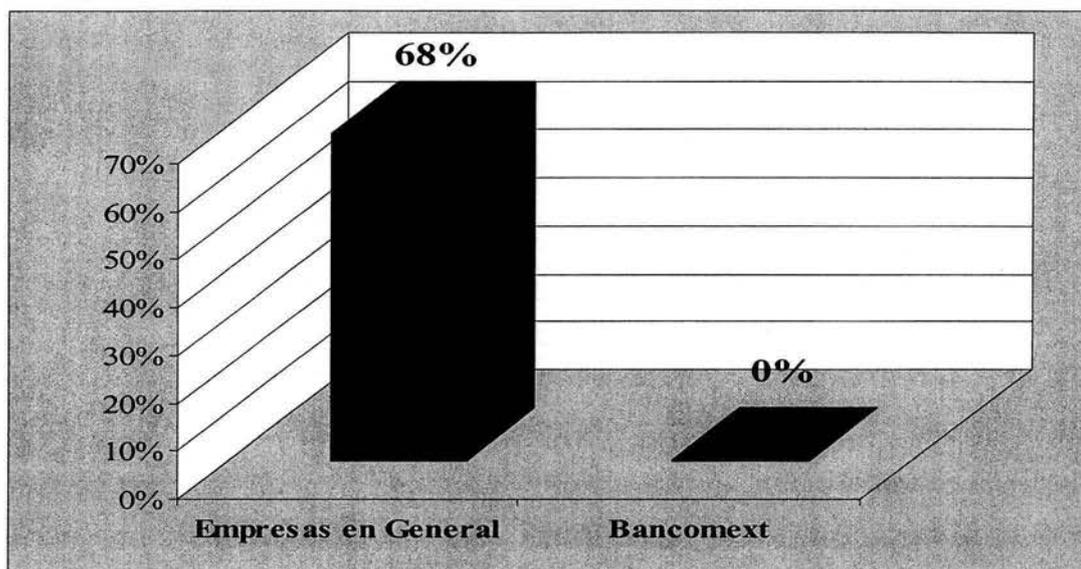
Cubrir todas las áreas involucradas con tecnología de información, con el fin de validar la transparencia de todas las operaciones de la institución, evitando posibles riesgos y / o pérdidas económicas, previniendo la manipulación indebida de la información así como los daños a la imagen de la institución.

Supervisar los nuevos proyectos de tecnología de la información para convertir el área de Evaluación Informática en una entidad preventiva y pro-activa, modernizar los sistemas de Bancomext para la captación de información sobre quejas, denuncias, sugerencias y peticiones, incluyendo la funcionalidad necesaria para la automatización del envío de información.

Implantar un medio electrónico para difundir la normatividad interna y externa aplicable a Bancomext, tal como la creación de un sistema en intranet accesible para todo el personal de la institución, en el cual se incluya la normatividad, políticas y procedimientos, con el objeto de que sirva de apoyo a la ejecución

de los trabajos de evaluación y evite exponer al personal a confusiones y a recurrir a información no actualizada provocando deficiencias en sus funciones.

Gráfica 10. Porcentaje de empresas con staff dedicado a auditorías de tecnología de información.



Fuente: Autoría Propia con base en datos obtenidos en Bancomext a Diciembre 03. ¿Cuenta el DCI de Bancomext con staff dedicado a auditorías de Tecnología de la Información? Ver Anexo IV Sección G4

En esta gráfica se observa que en Bancomext no se cuenta con un staff dedicado a la evaluación de Tecnología de Información y por el otro lado se observa que el 68% de las empresas en general sí cuenta con staff para este tipo de auditorías.

## **CAPITULO V. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN ESTRATÉGICA**

En este capítulo se pretende describir en forma general y práctica los pasos a seguir para realizar la implementación de un modelo de evaluación estratégica genérico, es decir, que sea aplicable para las empresas en general tanto para el sector público como privado.

El proceso a seguir para implementar y aplicar el modelo de evaluación de riesgos de negocio se divide en varias etapas, las cuales son: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

### **5.1. Planeación de la Implementación.**

El primer paso dentro de la planeación es identificar los procedimientos generales para implementar un modelo de evaluación estratégica. Dentro de los planes se debe considerar la utilidad que el modelo de negocio reportará a la gerencia y a los accionistas, es decir, que los resultados, las observaciones y recomendaciones obtenidas de implementar el modelo, sean de utilidad general y que proporcionen incremento en la eficiencia operacional de la organización.

Dentro de toda planeación se debe considerar, como punto primordial, los objetivos y las políticas actuales establecidas por la empresa; al implementar un modelo de evaluación estratégica se cuidará que no se desvíen los lineamientos, las políticas, las reglas y las normas y procedimientos previamente establecidos por la

organización, aún así, se podrá dar avance al cumplimiento de objetivos estratégicos.

#### **5.1.1. Procesos generales.**

La alta gerencia debe tomar en cuenta que objetivos y procesos son convenientes y necesarios de modificar en beneficio de la empresa. La planeación debe de considerar los requerimientos de la alta gerencia y de los accionistas, con la finalidad de satisfacer en su totalidad las demandas y las necesidades de mejora solicitadas por los mismos.

Es importante considerar la disponibilidad de los recursos que se utilizarán para lograr la implementación del modelo de evaluación estratégica, dentro de estos recursos se consideran los económico, materiales y de capital intelectual.

Cabe mencionar que el recurso humano, el más importante de los recursos, deberá estar capacitado y tener la habilidad para apoyar y dar auxilio en la implementación, es necesaria la participación del personal idóneo y multidisciplinario para tener éxito en la implementación.

Durante la planeación es muy importante el realizar un presupuesto de costos y gastos que se utilizarán en este proceso, los gastos deben ser justificados para beneficio de la empresa.

También se debe tomar en consideración los posibles riesgos a los que se enfrentará la organización en este punto; se deben considerar los factores internos y externos que puedan obstaculizar

el proceso de implementación; así mismo, se deben considerar varias alternativas para prevenir dichos riesgos sin que se dañe el logro de los objetivos trazados.

De igual forma, se deben determinar los alcances del proyecto, dependiendo de la magnitud de los problemas y de las necesidades de la organización desarrollando así una estimación de tiempos de realización.

### **5.1.2. Programas de Trabajo.**

Toda buena planeación debe incluir la conceptualización, diseño y elaboración de programas de trabajo. Se deben evaluar las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo y cumplir con los objetivos fijados.

Deben existir planes de trabajo que ayuden a evitar la carencia de órdenes y que permitan lograr acciones eficientes y adecuadas para la implementación del modelo estratégico.

Los planes de trabajo deben ser prácticos y con una visión hacia la recopilación de información organizacional; estos planes deben ser aceptables y manejables para la empresa. Dentro de los programas de trabajo se deben establecer prioridades tanto en la secuencia como en la sincronización de actividades.

Dentro de los programas de trabajo se debe incluir una revisión a detalle de los métodos y pronósticos de la información que la empresa utiliza diariamente en la toma de decisiones.

Dichos planes de trabajo deben indagar sobre la fuente de donde proviene la información los factores, políticos, sociales, económicos y financieros de la empresa, el ciclo operacional, los métodos y procedimientos utilizados, así como la intervención del recurso humano en la preparación de la información.

### **5.1.3. Objetivos.**

En la planeación de la implementación del modelo estratégico se deben de fijar los objetivos generales del proyecto. Los objetivos deben ser claros y precisos de buena interpretación para todas aquellas personas a las que se les apliquen; estos se deben de fragmentar en cada nivel, departamento, o sección de subordinación.

Los objetivos deben presentarse por escrito, para su comprensión y posteriormente integrarlo al manual de organización. Estos deben ser cuantitativos en cuanto a costo y tiempo, que sean flexibles y fijos para aplicarse con posterioridad.

### **5.1.4. Programas.**

En los programas se encierra la conjugación de pronósticos, objetivos, políticas y presupuestos donde se señalen con aproximación o exactitud los resultados que se desean, en forma operativa y cronológica de su desarrollo.

Estos programas deben considerar los recursos materiales, humanos y técnicos requeridos para lograr su propósito, señalando el cómo, cuándo y dónde se aplicarán.

Dentro de los programas se consideran las políticas que sirven de criterio y orientación para el proceso de la implementación, identificando quienes deben de interpretar las ideas fijadas por la alta dirección.

## **5.2. Organización de la Implementación.**

Para implementar un modelo de evaluación estratégica es necesario instrumentar y coordinar todo el sistema organizacional, el cual se sujetará al control y a la evaluación. En este punto se solicitan las normas y lineamientos que regulen el funcionamiento de la empresa, así como requerir la formulación y aplicación de las operaciones.

En esta etapa de la implementación se deben considerar los siguientes elementos fundamentales: la estructura organizacional, las funciones, el nivel de autoridad y el manual de organización.

### **5.2.1. Estructura Organizacional.**

Este elemento consiste en diseñar y evaluar un sistema de organización adecuado al proceso de implementación, el cual puede ser en forma de organigrama destacando las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros que participe en este proceso.

En este punto se busca obtener la mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de planes y programas de trabajo ya existentes.

### **5.2.2. Funciones.**

En esta etapa se asignan responsabilidades a cada uno de los miembros que participan en el proceso de implementación, concientizando sobre el compromiso de lograr los objetivos asignados a cada uno de ellos.

Para ello se definen las actividades en funciones primarias y secundarias; las primarias son las que existen y cumplirán en forma genérica en cada una de las áreas de la organización; y las secundarias son las que completan a las primarias en un punto de especialización en particular.

### **5.2.3. Nivel de autoridad.**

Es indispensable que en el proceso de implementación se tome en consideración quien tiene la facultad de mando en cada una de las áreas involucradas, es decir, saber a quien dirigirse y quienes serán los subalternos para la toma de decisiones y para cubrir las etapas de organización, dirección y control.

### **5.2.4. Manual de Organización.**

Es de vital importancia el diseño y la evaluación de un manual de organización que este íntimamente ligado con los pasos a seguir en la implementación real del modelo estratégico. En esta fase se analizarán nuevamente los objetivos, las políticas, los procedimientos y los planes de trabajo a seguir.

### **5.3. Integración de la Implementación.**

La integración es un punto clave en el proceso de la implementación de un modelo de evaluación estratégica de negocio, ya que en este punto se alinean la fase dinámica con la fase operativa del proceso. La integración toma en cuenta los recursos humanos, los recursos materiales, los recursos técnicos y los recursos económicos.

#### **5.3.1. Integración del Recurso Humano.**

La integración del recurso humano es muy importante para el logro exitoso en la implementación del modelo estratégico, se inicia con la evaluación curricular y entrevistas personales con los miembros participantes en dicho proceso.

Se utilizan listados actualizados del personal, en un archivo maestro, haciendo hincapié en las habilidades técnicas y personales de los miembros del equipo; de esta manera se decidirán las actividades a ser realizadas por cada individuo en cada uno de los niveles necesarios en la implementación.

Se debe dar mayor peso al nivel de capacitación del equipo implementador, asegurando que se conocen las formas, métodos, sistemas y metodologías de evaluación estratégica, así como asegurar un desarrollo y crecimiento continuo del personal.

### **5.3.2. Integración de los Recursos Materiales.**

En este punto sólo mencionaremos que, si queremos una implementación adecuada, es indispensable asegurarse que se cuente con todos los recursos materiales para ejercer las actividades y tareas diarias en el proceso de implementación e impedir que por la escasez de recursos materiales no se logre el objetivo de la implementación en tiempo y calidad.

### **5.3.3. Integración de los Recursos Técnicos.**

Todos los miembros participantes en la implementación estratégica deben estar técnicamente actualizados para el desarrollo eficiente de sus funciones, razón por la que se obliga a los miembros a mantener una actitud de auto-desarrollo y de ética profesional.

### **5.3.4. Integración de los Recursos Económicos.**

Sobra mencionar que el proyecto de implementación estratégica en su totalidad descansa o esta soportado por los flujos económicos de la empresa. En este punto se debe hacer conciencia del concepto de "aprovechamiento", con la finalidad de que el resultado costo-beneficio de la implementación sea significativo y atractivo para la alta gerencia y los accionistas de la empresa.

### **5.4. La Dirección de la Implementación.**

La siguiente etapa en el proceso de la implementación es la dirección, la cual como mínimo debe incluir la supervisión, comunicación, coordinación y delegación.

#### **5.4.1. Supervisión.**

En este punto se determinan las capacidades que tienen los trabajadores con algún rango superior que deleguen unidad de mando o a quienes dirijan un equipo de trabajo especializado para un punto en específico del proceso de la implementación.

Para cumplir con esta etapa se requiere de un trato directo con los líderes y miembros de los equipos de trabajo, utilizando técnicas de liderazgo y solución de problemas, de motivación hacia el logro de objetivos.

Se deberán implementar planes, objetivos y políticas que impulsen una supervisión moderada con gran peso en las relaciones humanas y la comunicación.

#### **5.4.2. Comunicación y Coordinación.**

La comunicación y la coordinación son los medios formales para darle seguimiento a las actividades personales y de equipo, con la habilidad de comunicarnos a través de los conductos apropiados, pueden ser orales (órdenes e instrucciones), escritas (reportes, informes y memorando), audiovisuales (presentaciones visuales, transparencias y películas).

En la etapa de comunicación se debe tomar ventaja de la parte informal de la misma pero se debe de evitar el uso excesivo de la misma, ya que a través de una comunicación formal y escrita se presentarán los resultados obtenidos de la implementación del

modelo estratégico; además de que con claridad se presentarán las observaciones y las áreas de oportunidad a la alta gerencia.

#### **5.4.3. Delegación.**

En la etapa de delegación se busca lograr un equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada al equipo de implementación para el cumplimiento de los programas de trabajo.

Se debe cuidar la centralización y descentralización de las responsabilidades, el ordenamiento adecuado del personal y el cumplimiento de sus funciones. La delegación de actividades planteadas y el desarrollo de programas de trabajo ejecutados adecuadamente son requerimientos indispensables en la etapa de delegación.

#### **5.5. Control de la Implementación.**

En esta etapa de implementación de un modelo de evaluación estratégica con base en riesgos de negocio se deberán implementar, modificar y reafirmar controles nuevos y ya establecidos, sobre los cuales deberá existir un seguimiento adecuado.

Los controles ayudarán en gran medida en la toma de decisiones ya que los contrólese unen la planeación, organización, integración y dirección. Esta etapa es de vital importancia ya que con base en la revisión de los controles se emitirán las recomendaciones y sugerencias a la alta gerencia. Estas recomendaciones se clasificarán en corto y mediano plazo.

En esta etapa se diseñan registros de control que brinden información limitada y clasificada sobre el análisis estratégico y los resultados del mismo, donde se decide si es aplicable la implementación de controles y procedimientos nuevos o solo la mejora de los ya existentes.

## CONCLUSIONES

En conclusión, al utilizar un modelo de evaluación estratégica de riesgos de negocio se aporta una ventaja competitiva para la organización y a su vez proporciona una amplia gama de oportunidades de desarrollo comercial, así como de mejorar la reputación profesional de la organización y de su recurso humano.

Todos los accionistas de las empresas están preocupados con respecto a la calidad de la información que están recibiendo por parte de la alta gerencia, referente a los riesgos de negocio a los que se enfrenta su organización y a la efectividad de la administración para controlar dichos riesgos de negocio.

La aplicación de este modelo de evaluación estratégica con base en riesgos de negocio ofrece un análisis estratégico completo y detallado; donde los objetivos estratégicos y sus riesgos ligados son evaluados de forma analítica, de tal forma que la alta gerencia puede responder de forma adecuada y oportuna a cada uno de los riesgos de negocio en cada uno de sus procesos.

Si durante la evaluación estratégica se identifican controles débiles para cubrir los riesgos estratégicos, se debe iniciar de inmediato, un plan de acción para mitigar estos riesgos e iniciar posteriormente la evaluación a los procesos operativos de la organización. Al utilizar estos nuevos modelos de evaluación estratégica las organizaciones han puesto en marcha un proceso de administración estratégica para identificar, monitorear y responder en forma adecuada y oportuna a los riesgos de negocio.

Adicionalmente este modelo de evaluación estratégica incrementa y mejora el entendimiento y comprensión del negocio, apoyando las evaluaciones internas y externas a las cuales sea sometida la organización, incluso se logra el desarrollo de un perfil para la alta gerencia como especialista en el manejo de riesgos de negocio a los cuales se enfrente la organización.

Con la utilización de este modelo de evaluación estratégica se completarán de forma exitosa dos análisis: el análisis estratégico de la organización y el análisis de los procesos a detalle. Toda la información recolectada y evaluada se presenta a los directivos y a los accionistas de la organización para mejorar así el proceso de toma de decisiones a niveles estratégicos y operativos.

De igual manera esta información será parte de la historia administrativa de la organización, la cual servirá de referencia para futuros análisis y para el monitoreo de las actuales estrategias de negocio.

La evaluación estratégica también nos arroja como resultado la selección de los procesos clave sobre los cuales se realizará un análisis a más detalle y con mayor profundidad. Y al observar los resultados de la aplicación de la evaluación estratégica y del análisis de los procesos de negocio permitirá tener una visión general del perfil de riesgo actual de la organización.

Esto en términos de evaluación estratégica de riesgos, da una Ventaja Competitiva en cuanto a definir la mejor manera de enfrentar los riesgos de negocio y la forma de administrar los

procesos operativos con mayor riesgo y por ende con mayor impacto para la organización.

De igual manera al utilizar este modelo se logra percibir la fortaleza de los controles que se han implementado para mitigar dichos riesgos, el concepto de apetito de riesgo es también utilizado para optimizar la evaluación de los controles aplicados a cada uno de los riesgos.

Una vez aplicado este modelo se puede identificar el número de áreas donde se trabajará con mayor frecuencia y profundidad. Los resultados de este análisis pueden ser utilizados directamente por otras áreas y para otros fines como diagnósticos organizacionales y planes de auditorías internas.

El análisis a detalle de los procesos de negocio no solo identifica los principales riesgos de negocio sino más importante aun las responsabilidades específicas de la organización, que incluye la identificación de los controles y su evaluación.

Durante la etapa de optimización del riesgo se logra identificar áreas de oportunidad para mejorar el desempeño organizacional y determinar las causas de origen en el no-balance entre riesgo y control. Estos resultados permiten a la organización mejorar sus presupuestos y planes de trabajo, así como la determinación de proyectos especiales como podrían ser: inversión en tecnología de información, rediseño de estrategias fiscales y reingenierías organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alwin, Lawrence F., "*Guía para evaluar el Riesgo en los Sistemas de Control*", Austin, TX; Oficina Estatal del Auditor, Julio 1997.
2. Arthur Andersen & Co., "*Evaluación de Controles Internos*", St. Charles, IL: Arthur Andersen & Co., 1987.
3. Beroggi, G. E. G. y W. A. Wallace, "*Administración del Riesgo Operacional – Un Nuevo Paradigma en la Toma de Decisiones*", IEEE, Vol. 24, No. 10, 1999.
4. Certo, Samuel. C. "*Dirección Estratégica*", Samuel C. Certo y J. Paul Peter./ Ed. Irwin, Madrid España. [1994].
5. Charles W L Hill, "*Administración Estratégica, un enfoque integrado*", Edit. McGraw Hill, 1998.
6. Claude, S.George Jr., "*Historia del Pensamiento Administrativo*", Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1972.
7. Collins, James M. y Timothy W. Ruefli, "*Administración Estratégica de Riesgos*", Norwell, MA: Academia Kluwer, 1996.
8. Ghoshal, Sumantra y Christopher A. Bartlett, "*Cambiando el Rol de la Alta Gerencia: Más allá de la Estructura de Procesos*", Harvard Business Review, Enero-Febrero 1995.

9. Hong, Yuan y George Apostolakis, "*Diagramación de Riesgos*", Vol. 13, No. 6, 1998.
10. Kemshall, Hazel y Jacki Pritchard (eds.), "*Buenas Prácticas en la Evaluación Estratégica de Riesgos*", Londres: Jessica Kingsley Publishers, 1996.
11. KPMG "*Corporate Governance, Herramientas de Trabajo para México*", KPMG, Octubre 1997.
12. Llano, Cifuentes Carlos, "*El Postmodernismo en la empresa*", Edit. McGraw Hill, 1994.
13. Menguzato y Renau., "*La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management*", S.P.I, [1995].
14. Mintzberg, Henry, "*La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*", Harvard Business Review. Canadá, traducido por Dr. Ángel Luis Portuondo Vélez, 1994.
15. Morrisey, George. "*El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*", Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. [1993].
16. Odiorne, George S. "*Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*", Ed. Limusa, México, [1995].

17. Porter, Michael, “*¿Qué es la estrategia?*”, Folletos Gerenciales, No8, [1998].
18. Porter, Michael, “*Ventajas competitivas*”, Ed. Free Press, New York, sp. [1997].
19. Price Waterhouse, “*Mejorando el Desempeño de la Auditoria*”, Altamonte Springs, FL: Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos, 1999.
20. Robbins, Stephen P., “*Comportamiento organizacional, Conceptos, Controversias y aplicaciones*”/Ed. Prentice Hall, México, [1993].

# **ANEXO I**

## **GLOSARIO**

### **Acción Correctiva (Corrective Action):**

Las acciones tomadas por la gerencia, basadas en la Retroalimentación de los resultados de una Evaluación.

### **Aceptación de Riesgo (Risk Acceptance):**

Una decisión informada de aceptar las Consecuencias probables de Eventos.

### **Aceptación de Riesgo (Accepting Risk):**

Una técnica de Administración de Riesgos que permite que la administración compare el costo de administrar el riesgo contra el beneficio de reducir el riesgo. La cantidad de riesgo aceptable debe ser determinado de antemano.

### **Activos Blandos (Soft Assets):**

Recursos humanos (gente, habilidades, y conocimientos) y activos intangibles (información, marcas, y reputación). Es difícil valuar los activos blandos, y generalmente no están reflejados en los libros de contabilidad. Tampoco están sujetos a inventarios periódicos.

### **Activos Duraderos (Hard Assets):**

Activos físicos (tierras, edificios, equipo) y activos financieros (efectivo, crédito, instrumentos financieros). Activos duraderos generalmente se encuentran en los registros de contabilidad de la empresa y bajo salvaguardas de inventario.

### **Administración de Riesgos (Risk Management):**

Una rama de Administración que aborda las Consecuencias de Riesgo.

### **Administración Integrada de Riesgos (Integrated Risk Management):**

La consideración de los Riesgos a todos los niveles de la empresa, desde lo estratégico hasta el cotidiano trabajo del empleado frente al cliente. Integración de la Administración de Riesgos a la evaluación interna significa la adopción de Evaluación basada en Riesgos y el uso de las herramientas de administración de riesgos para planificación de auditorías internas.

**Amenaza (Threat):**

Una combinación del riesgo, la consecuencia del riesgo, y la posibilidad de que el evento negativo vaya a suceder. Frecuentemente usado en análisis en el lugar del riesgo.

**Análisis de Costo-Beneficio (Cost/Benefit Analysis):**

Una herramienta de Administración de Riesgos usada para tomar decisiones sobre Aceptación de Riesgos o usando alguna otra técnica para la Administración de los Riesgos.

**Análisis del Entorno (Environmental Analysis):**

Igual a Escanear el Ambiente. Vea también Evaluación del Ambiente.

**Análisis de la Misión (Mission Analysis):**

Una técnica que aborda el desarrollo del Programa de Evaluación por medio del examen de un proceso de distintos enfoques que puede satisfacer la misión de la función: clasificación de resultados, geografía, cuestiones de cumplimiento, etc.

**Análisis de Riesgos (Risk Analysis):**

La evaluación, administración y comunicación de riesgos.

**Análisis de la Sensibilidad (Sensitivity Analysis):**

El análisis de cambios en resultados de Modelo cuando las Variables o las Suposiciones cambian.

**Análisis de la Vulnerabilidad (Vulnerability Analysis):**

Incluye la pérdida esperada o enfoque de valor esperado con la dimensión de Horizontes de tiempo.

**Árboles de Decisión (decisión Trees):**

Un conjunto de decisiones condicionales con "ramas" que representan alternativas con distintas compensaciones. Puede consistir de estratos múltiples.

**Aseguramiento (Assurance):**

Un sistema de Gobierno Corporativo que provee retroalimentación acerca de la eficacia de las operaciones, acatamiento con las leyes y las regulaciones, y la precisión y seguridad de la información financiera. La evaluación interna igual que la Administración de Riesgos son parte del proceso de seguridad.

**Asignación Directa (Direct Assignment):**

La asignación de ponderaciones preferenciales a factores de riesgo por estimación. Vea también Selección Comparativa de Opuestas Alternativas.

**DCI:** Departamento de Control Interno

**Evaluador Interno Principal (Chief Internal Evaluator):**

El administrador o ejecutivo quién reporta a la alta gerencia y al Comité de Evaluación los planes y los resultados de la evaluación.

**Evaluación (Audit):**

Un estudio o una revisión que compara lo actual a lo deseado y provee retroalimentación para realizar una medida correctiva.

**Evaluación Basada en Controles (Controls-Based Auditing):**

Auditorias que usan el Sistema de Control Interno como su Objetivo de la Evaluación.

**Evaluación Basada en Riesgos (Risk-Based Auditing):**

Auditorias que se enfocan en el Riesgo y Administración de Riesgos como el Objetivo de la Evaluación.

**Auto-Evaluación de Controles (Control Self-Assessment):**

CSA abreviada. Una clase de métodos usada en una evaluación o en lugar de una evaluación para evaluar la fuerza y la debilidad de los riesgos y los controles versus una Estructura de Control. La "auto" evaluación se refiere a la participación de la gerencia y el personal en el proceso de la evaluación, muchas veces ayudados por los evaluadores internos. Los métodos CSA incluyen talleres, seminarios, grupos de enfoque, entrevistas estructuradas, y cuestionarios de encuesta.

**Clasificación (Ranking):**

El proceso de establecer el orden o la prioridad.

**Clasificación Comparativa de Riesgos (Comparative Risk Ranking):**

Usando la Selección Comparativa de Opuestas Alternativas (vea también Proceso Analítico Jerárquico) para diferenciar cuales son los riesgos altos y bajos.

**Clasificación de Riesgos (Risk Classification):**

La categorización de riesgos, típicamente en Alto, Medio, Bajo y valores intermedios.

**Clasificación de Riesgos en Prioridades (Risk Prioritization):**

La relación de niveles aceptables de riesgos entre las alternativas. Vea también Clasificación de Riesgos.

**Clasificación de Riesgos (Risk Ranking):**

El orden de priorizar ordinal o cardinal de los riesgos en varias alternativas, proyectos o unidades.

**Control Interno (Internal Control):**

Todos los medios, tangibles e intangibles, que se emplean o se usan para asegurar que los objetivos establecidos se alcanzan.

**Control:**

La parte funcional de un sistema que provee una reacción sobre cómo cumple el sistema sus intenciones y objetivos.

**Corto Plazo (Short Term):**

La planificación o el horizonte de tiempo que trata con eventos del ciclo o período de contabilidad actual (típicamente un año, de vez en cuando dos años).

**Desarrollo de la Estructura (Framing):**

En el desarrollo de un modelo, durante la fase de desarrollo de la estructura, el equipo de proyecto trata de desarrollar y compartir con el consejo de decisiones una colección de diversas estrategias alternativas que lo obligan a probar muchos elementos tácticos y contemplar muchas incertidumbres.

**Diagramas de Flujo de Datos (Data Flow Diagrams):**

Una representación gráfica de los flujos mayores de datos y como estos flujos se enlazan. Usado en lugar de Organigramas. Es muy útil para identificación de riesgos y escenarios de riesgos para determinar los puntos de más exposición.

**Diagramas de Influencia (Influence Diagrams):**

Modelos que describen las relaciones entre partes del modelo. Estas relaciones pueden ser muy complejas.

**Dinámicas del Sistema (Systems Dynamics):**

Una rama del estudio de sistemas que usa la retroalimentación para demostrar que la estructura determina la conducta de sistemas. A veces se usa como una herramienta de pronosticación, y otras veces como una herramienta de Modelos de Simulación.

**Diversificación de Riesgos (Diversify Risk):**

Una técnica de Administración de Riesgos que intenta extender el riesgo de una sola tarea o activo a múltiples tareas o activos para evitar la pérdida de todo.

**Eliminación de Riesgos (Eliminating Risk):**

Un ideal poco realista parecido al control perfecto. Vea Evitando Riesgos.

**Entorno (Environment):**

Las fuerzas, condiciones y circunstancias externas que forman la fuente de los riesgos. Algunos entornos incluyen la tecnología, los clientes, mercados, proveedores, la política, lo físico, etc.

**Entrevista Estructurada (Structured Interview):**

Una técnica de encuesta que usa un cuestionario estándar administrado a cada persona en la reserva de candidatos. El uso de las mismas preguntas permite la tabulación cruzada de las respuestas.

**Escenarios de Riesgo (Risk Scenarios):**

Un método para identificar y clasificar los riesgos a través de la aplicación creativa de eventos probables y sus consecuencias. Típicamente se usa una sesión de Lluvia de Ideas u otra técnica creativa para estimular "lo que pueda suceder."

**Estructura de Control (Control Framework):**

Modelos o categorías conocidas de sistemas de control que cubren todos los esperados controles internos de una organización. Estructuras de Control incluyen COSO, CoCo, Cadbury, etc.

**Estructura de Riesgos (Risk Framework):**

Un modelo de los riesgos en la empresa. Típicamente las estructuras de riesgos enumeran las varias clases de riesgo y el nivel esperado de Administración de Riesgos.

**Evaluación de Riesgos (Risk Assessment / Evaluation):**

La identificación de riesgos, la medida de riesgos, y el proceso de clasificar los riesgos en orden de prioridad.

**Facilitadores (Enablers):**

Fuerzas y capacidades que nos ayudan positivamente a llegar a nuestros objetivos.

**Factores de Riesgo (Risk Factors):**

Manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tienden a aumentar la exposición.

**Gerente Principal de Riesgos (Chief Risk Manager):**

El administrador o ejecutivo quién reporta a la alta gerencia la exposición de riesgos de la empresa y las acciones alternativas de la gerencia necesitadas para aliviarlos.

**Gobierno Corporativo (Corporate Governance):**

La reacción estratégica de la empresa a los riesgos. Generalmente incluye varias actividades y funciones, como Dirección, Seguridad, Administración, Estructura, etc. Ejercicio del poder es efectuado por medio del Equipo de Gobernanza constituido por la Alta Gerencia y la Junta Directiva.

**Gráfica de Flujo (Flow Chart):**

Una representación gráfica de las principales tareas y actividades de una función y cómo están enlazados. En la identificación de riesgos y escenarios de riesgo es útil para determinar los puntos de máxima exposición.

**Identificación de Riesgos (Risk Identification):**

El método de identificar y clasificar el riesgo. Vea Clasificación de Riesgos.

**Matriz de Riesgos (Risk Matrix):**

Una combinación de medición de riesgos y priorización de riesgos que consiste en el uso de riesgos en el eje horizontal y componentes de sistema o pasos de evaluación en el eje izquierdo. Ambos ejes se ponen en grupos en la esquina izquierda (Alto), creando una matriz con cuadrantes de grupos Alto, Medio y Bajo de componentes y riesgos. Matriz de Riesgos y Controles (Risk and Control Matrix): Una herramienta usada para dar orden a los controles que sean probados por su Clasificación de Riesgo.

**Medición de Riesgos (Risk Measurement):**

La evaluación de la gravedad de riesgos.

**Metas (Goals):**

Objetivos de planes. La diferencia entre meta y objetivo es que las metas se trazan a largo plazo.

**Modelo (Model):**

Un método para expresar relaciones cuando resulta impráctico medir el mundo actual.

**Modelo de Riesgo (Risk Model):**

Una descripción matemática, gráfica, o descripción verbal de riesgo para un entorno específico y una colección de actividades dentro del entorno. Es útil en evaluación de riesgos por la consistencia, capacitación y documentación sobre la evaluación.

**Objetivo de la Evaluación (Audit Objective):**

El propósito de la evaluación, o lo que se piensa lograr con la evaluación.

**Oportunidad (Opportunity):**

Un evento incierto con una consecuencia positiva probable. Relacionado a Riesgo.

**Peligros (Hazards):**

Actividades, tareas, operaciones, herramientas o agentes que consisten en fuentes significativas de riesgo personal físico y posibles consecuencias negativas. Ejemplos: Manejar un vehículo de tracción en terreno escabroso, motosierras, manipular venenos, deshacerse de solventes.

**Planificación Estratégica (Strategic Planning):**

Planes a largo plazo basados en los objetivos totales de la empresa. Los planes estratégicos típicamente son para varios años y pueden extenderse hasta 5 o 10 años usando escenarios u otros métodos de planificación que identifican conjeturas, riesgos, y factores de ambiente.

**Programa de Evaluación (Audit Program):**

El plan de evaluación de un tema particular, sujeto, proyecto, departamento, proceso o función. Vea Unidad de Evaluación.

**Reacción a Riesgos (Risk Response):**

Las decisiones y acciones de la gerencia cuando se revelan los riesgos. Vea también Administración de Riesgos.

**Reducción de Riesgos (Risk Reduction):**

La aplicación de los principios de Administración de Riesgos para reducir la posibilidad o las consecuencias de un evento, o ambas.

**Riesgo (Risk):**

Una medida de Incertidumbre. En el proceso comercial, la incertidumbre trata de lograr objetivos organizacionales. Puede consistir en consecuencias positivas o negativas, aunque la mayoría de los riesgos positivos se llaman oportunidades y los riesgos negativos se llaman riesgos.

**Riesgo de Proceso (Process Risk):**

El riesgo en un proceso comercial (a diferencia de Riesgo de Funciones). El nuevo paradigma de riesgo para evaluadores enfoca más en procesos comerciales y riesgos de proceso.

**Riesgo Estratégico/ Curva de Oportunidad (Strategic Risk/Opportunity Curve):**

Un modelo desarrollado por David McNamee para expresar la naturaleza cambiante de las consecuencias de riesgo negativo y la oportunidad positiva a través de múltiples horizontes de tiempo.

**Riesgos Administrados (Managed Risk):**

Los riesgos y consecuencias después de la aplicación de Control Interno (vea también Riesgo Absoluto).

**Riesgos de Control (Control Risk):**

La tendencia del Sistema de Control Interno de perder eficacia con el paso del tiempo y exponer a, o no impedir la exposición de, los activos bajo control.

**Riesgos Inherentes (Inherent Risk):**

Los riesgos que se encuentran en el ambiente y en las actividades humanas que son parte de la existencia.

**Tablas de Evaluación de Controles (Controls Evaluation Tables):**

Una técnica de Análisis de Riesgos que se concentra en los puntos fuertes de Controles Internos para mitigar los riesgos. El análisis se efectúa usando una tabla de representación de los riesgos versus los controles y una medida de las fuerzas de control.

**Tendencia (Trend):**

La dirección y el camino de una serie de puntos de información, generalmente considerado como una tendencia positiva o una tendencia negativa, aunque las tendencias no tienen que ser lineales.

# **ANEXO II**

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN A CLIENTES INTERNOS

La evaluación estratégica está comprometida a mejorar continuamente la calidad de su trabajo y sus procesos, un aspecto importante para cumplir con este objetivo es la opinión de nuestros clientes. Por lo que su participación es clave para asegurarnos que nuestra función se está realizando conforme a los estándares, que es relevante y de contribución para las áreas que revisamos.

Los aspectos a evaluar son: nivel de atención, servicio y calidad que muestran los equipos del DCI en el desempeño de sus funciones ante sus clientes internos.

Le pedimos por favor seleccionar la respuesta que más se apegue a su apreciación del equipo de trabajo que realizó la evaluación en su Área, conforme a la escala que a continuación se presenta, también estamos interesados en los comentarios adicionales que pueda tener. Por su participación: Muchas Gracias.

<b>1.- Excelente</b>	<b>2.- Muy Bien</b>	<b>3.- Bien</b>	<b>4.- Mal</b>
----------------------	---------------------	-----------------	----------------

1.- Los comentarios y puntos de vista expresados por usted fueron tomados en cuenta por el equipo del DCI durante la ejecución de la Evaluación

1                       2                       3                       4

2.- En los casos que no se consideraron sus comentarios y puntos de vista en la ejecución de la Evaluación, existió alguna explicación o justificación por la cual no se consideraron

1                       2                       3                       4

3.- El alcance y enfoque de la evaluación se orientó hacia los aspectos con mayor problemática o riesgo del producto, servicio o proceso evaluado

1                       2                       3                       4

4.- Las recomendaciones del equipo del DCI derivadas de la evaluación efectuada fueron objetivas, prácticas e implementables

1                       2                       3                       4

5.- En el transcurso de la evaluación, se le informó sobre los avances y resultados que se fueron obteniendo

1                       2                       3                       4

6.- En caso de que no se le informara sobre avances y resultados que se fueron obteniendo en el transcurso de la evaluación, existió una explicación o justificación

1                       2                       3                       4

1.- Excelente	2.- Muy Bien	3.- Bien	4.- Mal
---------------	--------------	----------	---------

7.- El tiempo invertido por el equipo del DCI para realizar la evaluación fue adecuado

1                       2                       3                       4

8.- Mi apreciación del equipo del DCI conforme a los siguientes factores es:

> **PRESENTACIÓN PERSONAL**

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

> **DOCUMENTOS Y RESULTADOS PRESENTADOS**

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9.- La Actitud y el profesionalismo del equipo del DCI durante la evaluación fue:

> **ACTITUD**

Disposición de atención y servicio hacia el cliente

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

> **PROFESIONALISMO**

Implica poner el mejor esfuerzo y capacidades personales, de conocimiento y habilidades para realizar la labor en forma correcta

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10.- El grado de comprensión e involucramiento del equipo del DCI sobre las actividades, características y reglas relacionadas con los procesos, productos o funciones revisados fue

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- Derivado de la participación del equipo del DCI se mejoraron los procesos, se eficientó la operación y se lograron los objetivos de negocio.

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.- Excelente	2.- Muy Bien	3.- Bien	4.- Mal
---------------	--------------	----------	---------

12.- El equipo del DCI Interna proporcionó un valor agregado a mi función

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13.- En función del resultado y trabajo realizado por el equipo del DCI ¿considera que el costo de la función está justificado?

1                       2                       3                       4

Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14.- En términos generales, ¿cuál sería la calificación que otorga a la función del DCI?

1                       2                       3                       4

*Comentarios adicionales*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

- Opcional -

Nombre \_\_\_\_\_  
Puesto \_\_\_\_\_

1.- Excelente	2.- Muy Bien	3.- Bien	4.- Mal
---------------	--------------	----------	---------

## PERSONAL ENTREVISTADO

1. Dirección General Adjunta De Promoción De Negocios
2. Dirección General Adjunta De Desarrollo Exportador
3. Dirección General Adjunta De Normatividad De Crédito
4. Dirección General Adjunta De Finanzas
5. Dirección General Adjunta De Plantación
6. Dirección General Adjunta De Administración
7. Coordinación General
8. Dirección Ejecutiva De Banca De Inversión
9. Dirección Ejecutiva Jurídica
10. Dirección Ejecutiva De Tesorería y Mercados Financieros
11. Dirección Ejecutiva De Planeación Y Evaluación
12. Dirección Ejecutiva De Sistemas y Organización
13. Dirección Ejecutiva De Administración De Riesgos
14. Dirección Ejecutiva De Finanzas Internacionales
15. Dirección Ejecutiva De Recursos y De Control Presupuestal

1.- Excelente	2.- Muy Bien	3.- Bien	4.- Mal
---------------	--------------	----------	---------

# **ANEXO III**

# BENCHMARKING

## A. GENERAL COMPANY/ORGANIZATION STATISTICS

For uniformity, all monies should be entered in US dollars. If your financial records are not maintained in US dollars, you may wish to use an on line currency converter such as the one located at <http://www.oanda.com/converter/classic>.

Q. A1 Total annual Revenues (in US dollars). #:

Q. A2 Total Assets (in US dollars). #:

Q. A3 Total annual Expenses (in US dollars). #:

Q. A4 Total Employees #:

## B. INTERNAL AUDITING COSTS & STAFF INFORMATION

**B1.** These costs apply to everyone in B4a below. (Enter whole numbers - no decimals.)

Q. B1a Total salary costs (include bonuses). #:

Q. B1b Total travel costs (other than for training), plus benefits. #:

Q. B1c Total training costs (includes associated travel costs). #:

Q. B1d Total cost of purchasing internal audit services through third parties other than salary earners. Include payments made to contractors and consultants engaged in providing internal audit services. #:

Q. B1e Major non-recurring expenses (such as reorganization or down-sizing expenses). #:

Q. B1f Total all other costs. #:

Q. B1g Total department costs (equals B1a through B1f). #:

**B2.**

Salary (exclude fringe benefits and bonuses) profile for internal audit staff: Include only the salary. Recognizing there may be more than one position, show the actual highest salary, actual lowest salary and the average of all salaries for each group.

# BENCHMARKING

## B2a.

Internal Auditing Salaries - Management (Directors and Managers who are full-time management.)

Q. B2a1 High #:  Q. B2a2 Avg #:  Q. B2a3 Low #:

## B2b.

Internal Auditing Salaries - Administrative (professionals reporting only to and performing duties for the CAE)

Q. B2b1 High #:  Q. B2b2 Avg #:  Q. B2b3 Low #:

## B2c.

Internal Auditing Salaries - Supervisors.

Q. B2c1 High #:  Q. B2c2 Avg #:  Q. B2c3 Low #:

## B2d.

Internal Auditing Salaries - Audit Staff.

Q. B2d1 High #:  Q. B2d2 Avg #:  Q. B2d3 Low #:

## B3.

External Auditing Fees.

Q. B3 What were the external auditing fees for the most current fiscal year for the worldwide annual/statutory audits? Do not include outsourcing or consulting service fees. #:

## B4.

Staff profile: Include all internal auditing personnel reporting to the Chief Audit Executive, whether straight or dotted-line relationship. Part-time employees should be shown to the nearest whole number. Third party staff should be entered as Full-Time Equivalent staff members (FTE)

Q. B4a Total professional auditing staff including Chief Audit Executive #:

Q. B4b Clerical and secretarial support. #:

Q. B4c Total. #:

# BENCHMARKING

## B5.

Professional staff highest level attained education.

Q. B5a Associate's Degree (US); Back +2 (France); HND/HNC (UK);  
HSC (Australia), or equivalent. #:

Q. B5b Bachelor's Degree (US); License, Bac +3; Bacc (UK);  
International Baccalaureate (Australia), or equivalent. #:

Q. B5c Master's Degree (US); Maitrise, Bac +4 (France), or  
equivalent. #:

Q. B5d Ph.D (UD); Doctorat, Back +5 (France), or equivalent. #:

Q. B5e None. #:

## B6.

Audit staff experience. Indicate the average years of experience in the following categories (calculations are based on total years of experience in each category divided by total number of auditors, rounded to whole years).

Q. B6a Average years in internal auditing. #:

Q. B6b Average years in public accounting. #:

Q. B6c Average years other than internal auditing. #:

Q. B6d TOTAL (equals B6a through B6c.) #:

## B7.

Professional staff turnover for the year.

Q. B7a Placed inside company/organization. #:

Q. B7b Left company/organization - terminations. #:

Q. B7c Retirements. #:

Q. B7d TOTAL #:

## B8.

Q. B8 Number of professional staff with one or more professional  
designations. #:

# BENCHMARKING

## B9.

Number of professional staff with the following credentials (may include multiple designations).

Q. B9a Certified Internal Auditor (CIA) or Member Institute of Internal Auditors - UK (MIIA). #:

Q. B9b Certified Public Accountant (CPA) or Chartered Accountant (CA). #:

Q. B9c Certified Information Systems Auditor (CISA) or Qualification in Computer Auditing (QICA). #:

Q. B9d Certified Bank Auditor (CBA) or Certified Financial Services Auditor (CFSA). #:

Q. B9e Certified Management Accountant (CMA) or CIMA. #:

Q. B9f Certified Fraud Examiner (CFE) #:

Q. B9g Other (Total count of others.) #:

**B10.** Do you require the attainment of the Certified Internal Auditor professional designation for all internal auditing managers?

1. Yes                       2. No

**B11.** Is your company/organization involved in ISO (International Standards Organization) 9000?

1. Yes                       2. No

**B12.** Is your company/organization involved in ISO 14000?

1. Yes                       2. No

**B13.** Have you had an external Quality Assurance Review (QAR) in the last 3 years?

1. Yes                       2. No

**B14.** Do you require all auditing reports to be signed by a Certified Internal Auditor?

1. Yes                       2. No

# BENCHMARKING

## B15.

How many training hours (include internal & external courses) per auditor were:

Q. B15a Budgeted  
(hours per auditor). #:

Q. B15b Actually performed  
(hours per auditor). #:

## C. AUDIT COMMITTEE INFORMATION

C1. Do you have an Audit Committee (or its equivalent)?

- 1. Yes
- 2. No [Go to question D1]

C2. What is the role of internal audit as viewed by the Audit Committee? (Indicate all that apply.)

- Independent appraiser of financial information.
- Independent appraiser of operational efficiency.
- Independent appraiser of compliance with laws and regulations.
- Independent appraiser of internal controls.
- Personnel developer for other finance/operations roles.

C3. What are the significant areas of risk, as viewed by the Audit Committee? (Indicate all that apply.)

- Unauthorized penetration of information systems.
- Fraud.
- Wire transfer controls.
- Contract administration.
- Asset protection.
- Threat of lawsuit.
- Environmental concerns.
- Other.

C4. Does your Audit Committee have a written charter?

- 1. Yes
- 2. No

## C5.

Audit Committees/Boards

Q. C5a What is the size of your full Board of Directors? #:

Q. C5b What is the size of your Audit Committee? #:

## BENCHMARKING

Q. C5c How many Audit Committee members are outside (not company employees) of the company? *This number cannot be larger than C5b. #:*

**C6. Who chairs your Audit Committee?**

- 1. Chairman of the Board of Directors.
- 2. CEO or Government Agency Head.
- 3. Outside Director.
- 4. CFO.
- 5. CAE.
- 6. Other.

**C7. Does your organization have a written policy for Controlling the Organization?**

- 1. Yes
- 2. No

Which of the following are reviewed by the CAE with the Audit Committee?  
(Indicate all that apply.)

**C8. Internal Audit Department Operations**

- Percentage of audit plan completed.
- Expense budget.
- Actual expenses vs. budgeted expenses.
- Productivity measures.
- Benchmark comparisons vs. other companies.
- Organizational structure.

**C9. Control Environment**

- Risk assessment system.
- Overall assessment of corporate control environment.
- Assessment of control environment by major subsidiary or operating entity.
- Coordination of internal auditing with external auditor's plan.

**C10. Internal Audit Department Results**

- Significant findings.
- Audits performed.
- Fraud/conflicts of interest.
- Results of monitoring programs concerning compliance with law, code of conduct and/or ethics.
- Other.

# BENCHMARKING

## D. CUSTOMER SATISFACTION SURVEY

**D1.** Do you conduct customer satisfaction surveys?

- 1. Yes
- 2. No [Go to question E1]

**D2.** What survey method do you use?

- 1. Formal (systematic documented process).
- 2. Informal [Go to question E1].

**D3.** Do you conduct these surveys following issuance of each audit report?

- 1. Yes
- 2. No

Customer Satisfaction Surveys: We want to measure performance more definitively. therefore, we encourage you to use these or similar questions in your customer satisfaction surveys. If you use any of the following questions, convert your rating scale to a scale of 5 (excellent) to 1 (poor) and enter the converted average rating. (Complete all that apply.)

### D4. PLANNING – Rating

	1. Poor	2. Fair	3. Average	4. Good	5. Excellent
Communications regarding the audit work clearly described the audit objectives and process.	<input type="radio"/>				
Auditor solicited concerns in your operation.	<input type="radio"/>				
Audit covered key business risks.	<input type="radio"/>				

# BENCHMARKING

## D5. FIELDWORK – Rating

	1. Poor	2. Fair	3. Average	4. Good	5. Excellent
Your employees were kept informed of audit issues, concerns and recommendations during the audit.	<input type="radio"/>				
Review was executed in a timely and efficient manner, with minimum disruption.	<input type="radio"/>				
Auditors were knowledgeable about your operations and displayed a positive, constructive and professional attitude.	<input type="radio"/>				

## D6. REPORTING – Rating

	1. Poor	2. Fair	3. Average	4. Good	5. Excellent
Audit report was issued in a timely manner.	<input type="radio"/>				
Audit report findings and recommendations were significant, or reliable, or resulted in a beneficial change.	<input type="radio"/>				

# BENCHMARKING

**D7. OVERALL – Rating**

	1. Poor	2. Fair	3. Average	4. Good	5. Excellent
Overall, the audit(s) provided "added value."	<input type="radio"/>				
Audit team demonstrated courtesy, flexibility, professionalism and effective interpersonal skills.	<input type="radio"/>				

**E. CHIEF AUDITING EXECUTIVE (CAE)**

**E1.** What does management expect from internal auditing? (Indicate all that apply.)

- Compliance focus (verifying if the organization is following practices, procedures and regulations).
- Risk assessment.
- Internal consulting on financial matters.
- Internal consulting on operational matters.

**E2.** Indicate the title for the CAE position in your organization. (Indicate only one.)

- 1. Vice President.
- 2. Director.
- 3. Manager.
- 4. Chief Auditor.
- 5. Inspector General.
- 6. Other.

**E3.**

Q. E3 How many years has the CAE been with the organization? #:

**E4.**

Q. E4 Indicate the number of years the CAE has held that position. #:

# BENCHMARKING

## E5.

Experience - indicate the total number of years the CAE has in the following categories.

Q. E5a Total internal auditing. #:

Q. E5b Total public auditing. #:

Q. E5c Other than auditing. #:

Q. E5d TOTAL (equals E5a through E5c). #:

**E6a.** CAE reporting relationship - Administratively (Principal person who approves budgets and prepares performance appraisals):

- 1. Audit committee.
- 2. Chief Executive Officer.
- 3. President.
- 4. Chief Financial Officer.
- 5. Controller.
- 6. Other.

**E6b.** CAE reporting relationship - Functional (Principal person for policy and general direction):

- 1. Audit committee.
- 2. Chief Executive Officer.
- 3. President.
- 4. Chief Financial Officer.
- 5. Controller.
- 6. Other.

**E7.** Is the CAE position an officer of your organization?

- 1. Yes
- 2. No

## F. ANNUAL & LONG-RANGE PLAN

**F1a.** Do you have a defined audit universe?

- 1. Yes
- 2. No

**F1b.**

Q. F1b How many auditable activities do you have in your audit universe? #:

Q. F1c How many business units do you audit. #:

## BENCHMARKING

Q. F1d What percentage of your audit universe is audited annually (number of auditable activities audited in last year divided by the number of auditable activities in your audit universe)? #:

F2. What selection factors are used when determining which audits to include in your annual audit plan? (Indicate all that apply.)

- Cycle approach.
- Audit risk assessment - judgement.
- Management requests.
- Management interviewed for input.
- Audit risk assessment model.
- Other.

F3a. Do you use an audit risk assessment process?

- 1. Yes
- 2. No [Go to question F5]

F3b. What are the significant risk factors used in your analysis? (Indicate all that apply.)

- Degree of manual intervention.
- Confidence in management.
- Extent of major change (relocation operation, reorganization, new product).
  
- Sensitivity (image, public relations, political, etc.)
- Degree of automation.
- Assets.
- Profits.
- Sales.
- Employee turnover.
- Risk of loss.
- Other.

F4.

Q. F4 How many years are covered by your long-range plan? #:

F5.

What percentage of your auditing staff time was actually devote to:

Q. F5a Auditing (non-Information Technology). #:

Q. F5b IT auditing. #:

Q. F5c Fraud investigation. #:

# BENCHMARKING

Q. F5d Special projects (management requests; key is that management requests either during annual planning or during the year). #:

Q. F5e External audit assistance. #:

Q. F5f Auditor administration. #:

Q. F5g Supporting company-wide re-engineering process. #:

Q. F5h Supporting company-wide quality efforts. #:

Q. F5i Supporting company-wide control self-assessment programs. #:

Q. F5j Providing internal control programs for the corporation. #:

Q. F5k Training. #:

Q. F5l Absences (holidays, vacation, sick time, etc.). #:

Q. F5m Travel. #:

Q. F5n Other. #:

Q. F5o TOTAL. #:

**F6.** Has your organization adopted the COSO, Cadbury or CoCo approach to establish and monitor internal controls?

1. Yes

2. No

**F7.** Have you conducted internal control audits utilizing COSO, Cadbury or CoCo recommendations?

1. Yes

2. No

**F8.**

What percentage of audit reports represented the following reviews:

Q. F8a Financial. #:

Q. F8b Operational. #:

Q. F8c Compliance. #:

Q. F8d Information Technology..#:

Q. F8e OR Integrated Auditing (Total of F8a through F8d). #:

# BENCHMARKING

Q. F8f Other. #:

Q. F8g TOTAL (should equal 100%). #:

**F9a.** Did you coordinate your audit services with the external auditors?

- 1. Yes
- 2. No [Go to question F12a]

**F9b.** If you answer is "Yes", what means were used? (Indicate all that apply.)

- Loan staff to external auditors.
- Perform complete or partial audit of specific locations, products or functions.
- Conduct joint annual planning sessions.
- Conduct joint risk or control sessions.

**F10a.** Was internal auditing work performed by third parties?

- 1. Yes
- 2. No [Go to question F12a]

**F10b.**

If your answer is "Yes".

Q. F10a What percentage of the work was performed by personnel loaned from other departments within the organization? #:

Q. F10b What percentage of the work was purchased (as a percentage of your annual internal auditing budget)? #:

Q. F10c What percentage of the work was provided by the organization's external auditors? #:

Q. F10d What percentage of the work was provided by other public accounting firms? #:

Q. F10e What percentage of the work was provided by other third-party providers (not public accounting firms)? #:

**F11.** What types of audits were performed by third parties? (Indicate all that apply.)

- None.
- All.
- Information systems.
- Human resources.
- Compliance.
- Operations.

## BENCHMARKING

- Accounting department.
- Joint venture.
- Global/foreign.
- Environmental.
- Control Self-Assessment.
- Other.

**F12a.** Was your department staff count decreased last year?

- 1. Yes
- 2. No [Go to question G1]

**F12b.**

F12b If your answer is "Yes", show percentage of staff reduction. #:

**F13a.** Did your department staff count increase last year?

- 1. Yes
- 2. No [Go to question G1]

**F13b.**

F13b If your answer is "Yes", show percentage of staff increase. #:

### G. ACTIVITIES AUDITED

**G1. FINANCIAL:** How frequently were the following types of audits performed?  
(Select one for each choice.)

	1. Regularly	2. Occasionally	3. Never
Adequacy of internal accounting controls.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accuracy, reliability and completeness of financial records.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usefulness of financial reports for management control and decision making.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impact of changes in accounting rules or regulations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interim quarterly financial results reported externally.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## BENCHMARKING

**G2. OPERATIONAL:** How frequently were the following types of audits performed?  
(Select one for each choice.)

	1. Regularly	2. Occasionally	3. Never
Management controls.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Human resources.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capital expenditures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operating efficiency.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Business contingency planning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Long-term contacts and purchase agreements.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Safeguarding of assets.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accomplishment and effectiveness of established objectives and goals for operations and programs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistics management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilities management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Process improvement and quality programs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**G3. COMPLIANCE:** How frequently were the following types of audits performed?  
(Select one for each choice.)

	1. Regularly	2. Occasionally	3. Never
Company code of ethics.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other non-financial policies and procedures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procedures for preventing or uncovering illegal or questionable payments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laws and regulations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Store audits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## BENCHMARKING

**G4. IT AND SYSTEM:** How frequently were the following types of audits performed?  
(Select one for each choice.)

	1. Regularly	2. Occasionally	3. Never
General IT controls (e.g. physical security, disaster recovery, access control).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
System security.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existing business application systems, including post-installation audits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
New IT application systems development projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Improvements to existing IT application systems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Software licensing/possible use of unlicensed software.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telecommunications controls.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controls and other aspects of local area networks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controls over use of PCs (e.g., access, data security, backup).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevention of viruses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
End-user computing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Electronic data interchange (transmission, translation and access controls).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Applications change controls.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Major system integration projects.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Information management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategic information plans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Data warehousing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Electronic commerce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# BENCHMARKING

## H. AUDIT LIFE CYCLE & RESOURCE

### H1.

What was the distribution of total time (%) on typical audits?

Q. H1a Planning, preliminary survey, risk analysis and audit program preparation.#:

Q. H1b Fieldwork, including entrance and exit conferences. #:

Q. H1c Report preparation, review and issue. #:

Q. H1d TOTAL (must equal 100%) #:

**H2a.** Does your department have a policy and procedures manual?

1. Yes                       2. No

**H2b.** Does your department have a Charter?

1. Yes                       2. No

**H2c.** Does your department have a promotion brochure?

1. Yes                       2. No

**H3.** Which of the following techniques do you use? (Select one for each choice.)

	1. Regularly	2. Occasionally	3. Never
Transaction testing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analytical comparisons.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Physical inspections.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Process reviews (e.g., flow charting).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confirmations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconciliations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statistical sampling.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**H4.** How frequently do you employ the following quality assurance techniques during fieldwork? (Select one for each choice.)

## BENCHMARKING

	1. Regularly	2. Occasionally	3. Never
Direct supervision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Independent working paper review.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audit client feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Peer review by fellow staff members.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Working paper checklists/ticklists.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management participation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**H5.** Does your department participate in any of the following audit client self-assessment activities? (Indicate all that apply.)

- Re-engineering.
- Quality improvement teams.
- Control self-assessments.
- Performance self-assessments.
- Other.

**H6.** Does your organization participate in a formal Control Self-Assessment program?

1. Yes                       2. No

**H7.**

Q. H7 What percentage of your audits involved CSA as a formal step in the audit. #:

**H8.** Which method best describes your reporting process? (Indicate only one.)

- 1. a. Draft report for management review: final report contains management response and/or action plan.
- 2. b. Draft report for management review; final report for management action, does not contain management responses.
- 3. c. Final report issued with no management review; no management responses in report.

**H9.**

Q. H9a On average, how many pages do your final reports contain? #:

**H9b.** Do you include an Executive Summary in your final reports?

1. Yes                       2. No

# BENCHMARKING

H9c. Are the auditees' responses to recommendations included in your final report?

1. Yes       2. No

H10.

On average, how many calendar days does it take from:

Q. H10a Planning beginning of the audit to completion of fieldwork? #:

Q. H10b End of fieldwork to issuance of draft report? #:

Q. H10c Issuance of draft report to issuance of final report? #:

H11. Do you formally follow-up to test the implementation of corrective action?

1. Yes       2. No

## I. INFORMATION TECHNOLOGY AUDITING

I1. Do you address IT auditing issues?

1. Yes       2. No

I2. Do you have a group dedicated to IT auditing?

1. Yes       2. No

I3.

Q. I3 How many Information Technology (IT) auditing professionals do you have? #:

I4.

Q. I4 What percentage of staff was principally responsible for IT auditing? #:

I5.

How did your IT auditors spend their time (% of time spent.)?

Q. I5a Reviews of IT operational efficiencies. #:

Q. I5b Data center reviews. #:

Q. I5c1 Application reviews: Current systems. #:

Q. I5c2 Application reviews: Systems under development. #:

# BENCHMARKING

Q. I5c3 Application reviews: EDI/paperless processing reviews. #:

Q. I5d LAN/telecommunications/network reviews. #:

Q. I5e Assisting internal auditors (running reports, helping with IT issues, etc.). #:

Q. I5f Non-IT reviews (financial, operational, compliance, etc.). #:

Q. I5g IT disaster recovery plans. #:

Q. I5h IT security. #:

Q. I5i Assisting external auditors. #:

Q. I5j Re-engineering. #:

Q. I5k Other. #:

Q. I5l TOTAL (equals 100%). #:

16.

Q. I6 What percentage of IT audits were performed by third-party providers? If none, enter 0. #:

17. In administering the audit function are computers used (select all that apply).

- Send e-mail?
- Scan copies of documents into electronic files for review and/or analysis?
- Store work papers, particularly permanent file material?
- Create work papers and related audit documentation?
- Planning and administration of audit activities/universe?
- Planning and administration of risk analysis?
- Planning and administration of project planning?
- Planning and administration of project control and reporting?
- Planning and administration of follow-up tracking and monitoring?
- Perform technical and financial audit research?
- Store department policy and/or procedure manuals?
- Store audit software and documentation?
- Extract organization data for analysis and audit testing?
- Remote access to office systems?
- Group calendaring?

18. Which operating system does your departmental computers use.

- DOS.
- Windows 3.x.

## BENCHMARKING

- Windows NT.
- Windows 95.
- Windows 98.
- Macintosh.
- Unix.
- SO/2.
- Other.

19. What access to the world wide web do you have? (Select all that apply.)

- None.
- Full, including graphics.
- Full, excluding graphics.
- E-mail enabled with attachments.
- E-mail without attachments.
- Company intranet.
- Company internet site.
- Company extranet.
- Discussion/news group.
- List serve participation.
- E-commerce via the internet.
- Personal access at home used for business.
- Instant messaging capability
- Audit Department web site.

110. What data extraction and analysis software does audit utilize? (Select all that apply.)

- None.
- ACL.
- Dylakor.
- Idea
- Monarch.
- SAS.
- Typical desktop software such as spreadsheet and database tools.
- Other.

111. Which of the following network and internet security features has your organization deployed?

	1. Yes	2. No	3. Don't Know
Virus Protection.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firewall(s)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtual Private Networks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Application - level encryption	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intrusion - detection systems.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vulnerability (Penetration) - assessment tools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Private/Public key encryption	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## BENCHMARKING

**112.** Does your organization have a written network and internet security policies?

	1. Yes	2. No	3. Don't Know
Yes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Don't Know	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**113.** How often do you review and/or update your organizations network and internet policies?

- 1. Monthly.
- 2. Quarterly.
- 3. Yearly.
- 4. No formal time.
- 5. I/A not involved.

### J. SUCCESSFUL INTERNAL AUDITING PRACTICES

**J1.** Partnership with management (1.b.2 refers to management; remaining questions refer to internal auditing):

	1. Yes	2. No
Establish audit "account executives" (Liaisons) with responsibility for specific areas of the organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educate operating management on their internal control responsibilities through initiating corporate-wide education program on internal control.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educate operating management on their internal control responsibilities through management participation in establishing audit scope.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educate operating management on their internal control responsibilities through management participation in corporate management control initiatives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educate operating management on their internal control responsibilities through distribution internal control questionnaires to auditable entities/organizations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educate operating management on their internal control responsibilities through providing ratings on the control environment as part of each audit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Develop a "partnering" role with audit clients including regular communications.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participate in corporate task forces.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Include staff of customers being audited as part of the audit team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# BENCHMARKING

## J2. Department Operations:

	1. Yes	2. No
Provide auditors with current computer tools.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use departmental performance standards.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maintain a formal departmental internal auditing manual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maintain an internal auditing brochure.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Align corporate goals, department plans and performance evaluations other than problem finding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work other than a standard five-day week.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maintain a library of audit programs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maintain an ethical issues hotline.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## J3. Staff Development:

	1. Yes	2. No
Recruit more experienced internal auditors.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provide minimum 25 hours of continuing education.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilize loaned operations personnel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use rotation practices with internal auditing department and operating divisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keep staff informed of new developments in internal auditing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use the internal auditing department for management development.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## J4. Performance Improvement.

	1. Yes	2. No
Establish incentive and recognition programs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agree upon employee performance targets.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# BENCHMARKING

## J5. Risk Management:

	1. Yes	2. No
Develop a formal risk assessment system involving management.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Focus audit resources on greatest risks/opportunities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standardize documentation of systems and internal controls	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## J6. Technology:

	1. Yes	2. No
Utilize "integrated auditing."	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluate systems development process.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systematic and timely recommendation follow-up.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formal tracking and monitoring of staff human relations and training.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Audit disaster recovery plans and tests.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilize analytical review Techniques (ARTs).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilize continuous control monitoring.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conduct audits using Control Objectives for Information and Relation Technologies (CobiT).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use an automated working paper system.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## J7. Quality Assurance:

	1. Yes	2. No
Conduct internal and external quality assurance reviews based on The IIA's Standards and Code of Ethics.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emphasize TQM principles and apply aggressively.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## J8. Audit Reports:

	1. Yes	2. No
Utilize "condensed" report format.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Use graphics.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Include audits of environment, health, and safety.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## BENCHMARKING

Conduct audits of corporate insurance plans.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conduct audits of financial derivatives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Include audits of investment activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Include regulatory audits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### J9. Emerging Trends:

	1. Yes	2. No
Implement COSO, Cadbury or CoCo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilize self-directed, integrated work teams.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilize Control Self Assessment.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduce SAP software.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implement CD-ROM library, audit reports, reference materials, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provide training to the Audit Committee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Introduce improvements in cycle time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilize GroupeWare such as Lotus Notes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Review electronic commerce applications.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilize CAATS.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### J10. Metrics - Human Resources:

	1. Yes	2. No
Average years of audit experience.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hours of training per auditor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percentage training plan achieved.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percentage staff certified.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auditor turnover.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff rotated to and from operations departments.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff satisfaction survey.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## BENCHMARKING

### J11. Metrics - Effectiveness:

	1. Yes	2. No
Number of major audit findings/recommendations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percentage recommendations accepted.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amount of audit savings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Number of repeat findings.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Number of process improvements.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### J12. Metrics - Quality:

	1. Yes	2. No
Number of management requests.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Average response time - management requests.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Level of customer satisfaction - per survey.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Number of complaints about audits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### J13. Metrics - Cost/productivity:

	1. Yes	2. No
Number of auditors per 1,000 employees.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Number of auditors per million dollars of revenue/assets.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff utilization - direct vs. indirect time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completed audits per auditor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completed vs. planned audits.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actual hours vs. budgeted hours.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cost savings as a percentage of department budget.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### J14. Metrics - Reporting:

	1. Yes	2. No
Number of audit reports issued.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elapsed time - opening conference to field completion.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elapsed time - field completion to final report issuance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Number of "unsatisfactory" audit opinions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# BENCHMARKING

## K. CONTINUOUS IMPROVEMENT

K1. How many hours were required to complete this questionnaire?

- 1 hour or less
- 2 to 3 hours
- 3 to 4 hours
- 5 to 6 hours
- 7 or more hours

## L. GAIN SPECIALTY GROUPS

L1. If you are a member of a GAIN Specialty Group, please indicate the name of the group. (Select all that apply.)

- Aerospace
- Airlines
- American Petroleum Institute
- Australia National Govt.
- Basic Chemicals
- Canadian Companies
- Computer/High Tech.
- Distillers
- Distribution
- Dutch Companies
- Electric Utility
- Federal Reserve
- Finland
- Forest & Paper
- Foods
- French Companies
- Global Mfg. W/Finance
- Healthcare
- Health Insurance
- Large Banks
- Large Banks Australia
- Life Insurance
- Mining
- New South Wales Australia
- P&C Insurance
- Publishing
- Queensland
- Research & Development
- Retail
- South African Companies
- US Banks
- United Kingdom Companies
- Wheeled Transportation
- Other

# BENCHMARKING

## M. BACKGROUND INFORMATION

**M1.** GAIN Client Details:

First Name (CAE or Gain Contact):

Last Name (CAE or Gain contact):

Title (CAE or Gain contact):

Company/Organization Name (Generally, '

'the is entered at the end.):

Street Address:

City:

State/Province:

Country:

Postal Code:

Telephone Number:

E-mail Address:

GAIN ID Number (if available):

**M2.** Many participants in The IIA's benchmarking programs have expressed an interest in networking and exchanging ideas with audit professionals from other organizations. We plan to publish on the Internet in a web site that only GAIN customers can access, a list of people interest in networking, including individual names, organization names, and e-mail addresses. Please indicate if you wish to be included on this list.

- 1. Yes
- 2. No

**M3.** Indicate the Industry Group that best describes the mission of your organization. (Select only one.)

- 01 - Agriculture, Mining and Construction
- 02 - Petroleum
- 03 - Wholesale/Retail Trade
- 04 - Chemicals/Drugs
- 05 - Manufacturing
- 06 - Educational Ins
- 08 - Communications
- 09 - Banking/Financial
- 10 - Utilities, Gas/Electric
- 11 - Insurance
- 12 - Services
- 13 - Government

# **ANEXO IV**

## Encuesta de Satisfacción Laboral de Empleados del DCI

### INTRODUCCION

Por medio de este instrumento se pretende conocer en forma general el grado de satisfacción de los empleados en su entorno laboral, por lo que solicitamos sea totalmente sincero en sus repuestas.

Nombre (opcional): \_\_\_\_\_

Puesto / Nivel: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el DCI: \_\_\_\_\_

Nivel máximo de estudios alcanzado: \_\_\_\_\_

1. ¿Existe un programa de capacitación personalizado para tu puesto y nivel?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2. ¿Conoces tu programación anual de cursos de capacitación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿En el tiempo transcurrido durante el ejercicio 2001, a cuantos cursos has asistido y cuales han sido?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Desde tu punto de vista existe algún curso que requieras para eficientar tu operación?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_Cuál (es)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Es evaluado periódicamente el desempeño de tu trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6. ¿Consideras objetiva la evaluación que se te practica?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Conoces con oportunidad los resultados de tus evaluaciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Estas satisfecho con las oportunidades de promoción, crecimiento profesional y remuneración dentro del OCI?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿Consideras adecuada la supervisión y liderazgo que recibes de tus niveles superiores durante la ejecución de tu trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Se te motiva para trabajar en equipo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. ¿Se te reconoce el buen trabajo que realizas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12. ¿Consideras que el personal del OCI es suficiente para cubrir adecuadamente con el plan de trabajo anual?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Consideras que los recursos con que cuentas para la ejecución de tus actividades (herramientas automatizadas de apoyo, espacio de trabajo, papelería, etc.), son suficientes y adecuadas?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Has tenido problemas para cumplir en tiempo con tus asignaciones?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿Para el desempeño de tu trabajo aplicas alguna metodología formal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Consideras que tus opiniones son tomadas en cuenta y puedes expresarlas libremente?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. ¿En términos generales estas satisfecho con tu trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comentarios Adicionales

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Personal al que se le aplicó la encuesta de Satisfacción Laboral**

	<b>PUESTO</b>	<b>PROFESION</b>
1	Secretaria Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva
2	Especialista "A" de operaciones activas	Licenciatura en Administracion
3	Especialista de Auditoria Occidente "A"	Licenciatura en Contaduría Pública
4	Especialista "A" en la Gerencia de Audit Regional	Licenciatura en Admon Pública
5	Especialista de Operaciones de Apoyo	Licenciatura en Administracion
6	Subgerente de Auditoria regional metropolitana	Licenciatura en Contaduría Pública
7	Especialista "A"	Licenciatura en Derecho
8	Secretaria Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva
9	Especialista "B" de auditoria de consejerias comerciales	Licenciatura en Contaduría Pública
10	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduría Pública
11	Subgerente de seguimiento	Licenciatura en Derecho
12	Especialista "A" de medios de impugnacion	Licenciatura en Derecho
13	Especialista "A" de Operaciones Pasivas	Licenciatura en Admon Industrial
14	Especialista de Auditoria "A"	Licenciatura en Contaduría Pública
15	Especialista de auditoria	Licenciatura en Contaduría Pública
16	Especialista "A" de Operaciones de Apoyo	Licenciatura en Contaduría Pública
17	Especialista "A" de la Subgerencia de Oper Pasivas	Licenciatura en Contaduría Pública
18	Subgerente de medios de impugnación	Licenciatura en Derecho
19	Subgerente de Proyectos de Informática	Licenciatura en Contaduría Pública
20	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduría Pública
21	Secretaria Ejecutiva Bilingüe	Secretaria Ejecutiva Bilingüe
22	Especialista "A" de Proyectos de Informatica	Ingeniero Industrial en Producción
23	Especialista de Proyectos de Informática	Ingenieria en Computación
24	Coord. De proyectos de sist de información	Licenciatura en Administracion
25	Titular de Responsabilidades e Inconformidades	Licenciatura en Derecho
26	Subgerente de Auditoria de organismos financieros intl	Licenciatura en Contaduría Pública
27	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduria Pública
28	Secretaria Ejecutiva en la Subcontraloría de Norm	Secretaria Ejecutiva
29	Especialista "B" de la gerencia de auditoria regional	Licenciatura en Contaduría Pública
30	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduría Pública
31	Titular de Control de Información	Ing en Comunicaciones y Electr
32	Secretaria Ejecutiva Bilingüe de Direccion Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva Bilingüe
33	Subgerente de Evaluación de Operación de Apoyo	Licenciatura en Contaduría Pública
34	Especialista "A" de Auditoria regional metropolitana	Licenciatura en Contaduría Pública
35	Subgerente de Evaluación de Control de Riesgos	Licenciatura en Administracion
36	Subgerente de sistemas de información y control	Lic. En Ciencias de la Informática
37	Especialista de Operaciones de Apoyo	Licenciatura en Administracion
38	Especialista "A"	Lic. En Ciencias de la Informática
39	Especialista de Evaluación de Operaciones Pasivas	Licenciatura en Administración
40	Titular de Atención ciudadana, quejas y denuncias	Licenciatura en Derecho
41	Subgerente de Evaluación de Operaciones Pasivas	Licenciatura en Contaduría Pública
42	Secretaria Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva
43	Titular de Auditoria	Licenciatura en Contaduría Pública
44	Especialista de Auditoria de operaciones de apoyo	Licenciatura en Contaduría Pública
45	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduría Pública
46	Especialista "A" en la gerencia de responsabilidades	Licenciatura en Derecho
47	Subgerente de Procedimientos	Licenciatura en Derecho
48	Especialista	Licenciatura en Derecho
49	Subgerencia de Operaciones de Apoyo	Lic en Sistemas de Computación
50	Subgerente de Auditoria de Operaciones Pasivas	Licenciatura en Contaduría Pública
51	Subgerente de Evaluación de Operaciones Activas	Licenciatura de Contaduria Pública
52	Subgerente de Inconformidades area metropolitana	Licenciatura en Derecho
53	Subgerente de control de información	Ingeniera Industrial
54	Secretaria Ejecutiva de las Gerencias de Eval y Norm	Secretaria Ejecutiva
55	Especialista de Evaluacion de Operaciones Activas	Licenciatura en Contaduria Pública
56	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduria Pública
57	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduria Privada
58	Especialista de Evaluación de Operaciones de Apoyo	Licenciatura en Contaduría Pública
59	Secretaria Ejecutiva de Direccion Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva
60	Subgerente de registro y análisis	Licenciatura en Economia
61	Especialista "A"	Licenciatura en Contaduría Pública
62	Subgerente de auditoria regional	Licenciatura en Economia
63	Subgerente de Auditoria de Operaciones de Apoyo	Licenciatura en Contaduria Pública
64	Secretaria	Secretaria
65	Subgerente de Auditoria regional occidente	Licenciatura en Contaduria Pública
66	Subgerente de Investigaciones	Licenciatura en Economia
67	Secretaria Bilingüe	Secretaria Bilingüe
68	Especialista de Evaluación de Operaciones Pasivas	Lic en Matematicas y Comercio Intl
69	Titular de Normatividad y Evaluación	Licenciatura en Administración
70	Especialista "C"	Licenciatura en Derecho
71	Especialista "C" de registro	Licenciatura en Derecho
72	Subgerente de Auditoria Regional zona norte	Licenciatura en Contaduría Pública
73	Subgerente de Operaciones Pasivas	Licenciatura en Administración
74	Subgerente de Operaciones Activas	Licenciatura en Administración
75	Secretaria Ejecutiva	Secretaria Ejecutiva



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
**Presente.**

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Salvador Olivos Suárez** presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de Nombramiento de Jurado del Programa, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

<b>Dr. Raúl Mejía Estañol</b>	<b>Presidente</b>
<b>M.A. María Elena Flores Becerril</b>	<b>Vocal</b>
<b>M.A. José Luis Robles Ramírez</b>	<b>Vocal</b>
<b>M.B.A. Carlos Morales Troncoso</b>	<b>Vocal</b>
<b>M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez</b>	<b>Secretario</b>
<b>M.A. Claudio Alfonso Maubert Viveros</b>	<b>Suplente</b>
<b>M.A. Laura Cervantes Benavides</b>	<b>Suplente</b>

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad. Universitaria, D.F., 25 de mayo del 2004.

**El Coordinador del Programa.**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**