



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA IMPLANTACION DEL MODELO DE RIESGO
OPERATIVO EN UNA INSTITUCION MEXICANA
DE SEGUROS**

TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA:

RAMON ISORDIA ZAMORA

ASESOR:

C.P. FRANCISCO RIVERO ENCISO



MEXICO, D. F.

m348713

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mi hijo Abraham, por ser quien me da impulso y alegría en la cotidianidad de la vida.

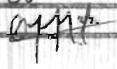
A mi esposa Clau, por brindarme su apoyo incondicional y por su paciencia infinita.

A mi hermana Gris, por no desfallecer en su diario andar.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Ramón Isordia Zamora

FECHA: 3-10-05

FIRMA: 

ÍNDICE

La Implantación del Modelo de Riesgo Operativo en una Institución Mexicana de Seguros.

Introducción.....	I
1. Entorno actual de la Auditoría Interna	
1.1 La evolución de la Auditoría Interna.....	1
1.2 Normas de Auditoría.- Boletines relacionados con el riesgo.....	13
1.3 Normas de Auditoría Interna que tratan sobre el Modelo de Riesgo Operativo (Instituto Mexicano de Auditores Internos).....	18
2. Tipos de riesgos.....	25
3. Detección de riesgos.	
3.1 Instrumentos Para Detectar los Riesgos.....	34
3.2 Otra Forma de Identificación del Riesgo.....	39
3.3 Calcular la Pérdida y el Impacto del Riesgo.....	40
4. Riesgo Operativo	
4.1 Antecedentes.....	45
4.2 Modelo de Riesgo Operativo.....	54
4.3 Entorno actual del Riesgo Operativo.....	62
4.4 Implementación en México del Modelo de Riesgo Operativo.....	70
4.5 Herramientas del Modelo de Riesgo Operativo.....	76
4.6 Importancia de la Auditoría Interna dentro de la Administración del Riesgo Operativo.....	84
5. Características y costumbres de la Sociedad Mexicana.....	96

ÍNDICE

La Implantación del Modelo de Riesgo Operativo en una Institución Mexicana de Seguros.

6. ¿Qué tan efectiva es la implantación del modelo de riesgo operativo, en una empresa de seguros dada las características de la sociedad mexicana?.....	106
Conclusiones.....	114
Bibliografía.....	116

INTRODUCCIÓN.

En estos tiempos las empresas mexicanas se encuentran en una etapa de transición, debido a los cambios que ha traído la globalización, lo que implica una automatización de las operaciones y un difícil control de las mismas, esto conlleva a un crecimiento substancial de diferentes tipos de riesgos, lo que origina que haya una gran preocupación de los grandes corporativos para implementar medidas de control en los riesgos, así como la prevención y mitigación de los mismos, es por ello que cito lo que menciona el C.P.C. Héctor Aguiñaga Pérez, quien es Director Management Assurance Service, de KPMG, Cárdenas Dosal, en su artículo publicado en la revista “Contaduría Pública”, que emite el Instituto Mexicano de Contadores Públicos: *“las organizaciones están enfocando sus esfuerzos corporativos en la búsqueda de nuevas opciones para incrementar el valor para sus accionistas y es en esta búsqueda en donde una tendencia importante es la administración integral de riesgos del negocio, la cual ayuda a generar este valor agregado. Es decir, el concepto de riesgo está complementando su definición tradicional, de eventos que impiden el logro de objetivos, para convertirse en oportunidades de desarrollo para una empresa. El riesgo genera oportunidades, las oportunidades generan valor y el valor se convierte en mejoras para el negocio y los accionistas.”*

Las instituciones bancarias y financieras son las que se han visto más afectadas por la globalización, y esto ha originado nuevos y mayores riesgos dentro de sus operaciones, por tal motivo, en diciembre del 2001 se vuelve a reunir el comité de Basilea, el cual se enfoca en las “Prácticas Sólidas para la Administración y Supervisión del Riesgo Operativo”; dando mayor énfasis al control y mitigación del riesgo operativo.

Actualmente, no solamente las empresas financieras se han visto afectadas por los riesgos que han surgido dentro de sus operaciones, sino también las organizaciones de distintos giros en las que sus operaciones están inmersas en abundante información, lo cual dificulta controlar los riesgos, es por ello que en la mayoría de las instituciones actuales y sobre todo en las financieras, se instituye un departamento que se encarga de administrar los riesgos, es decir, los prevé, mitiga y transfiere a través de nuevas evaluaciones a los procedimientos y técnicas de control con un nuevo enfoque, es aquí en donde los expertos señalan que la auditoría interna es pieza fundamental en la Administración de Riesgos.

El presente trabajo de investigación enfoca sus esfuerzos en determinar que tan funcional es la implantación de un modelo de Riesgo Operativo, en una empresa mexicana de seguros, debido a que en su origen, este modelo fue implementado en una sociedad con costumbres y cultura distinta a la de nuestro país. Es por ello que en el primer capítulo *El entorno actual de la Auditoría Interna* se menciona el origen de la misma, así como su desarrollo y evolución hasta nuestros días en donde nos damos cuenta que la auditoría interna ha tenido que pasar de la detección a la prevención, así como de un control sin consideraciones de costo a un control balanceado en áreas de mayor riesgo, considerando la propuesta de un comité de auditoría y teniendo un mayor énfasis en los conocimientos de la tecnología de la información, así se muestra un cuadro comparativo en el que se menciona como el auditor interno ha ido cambiando en su forma de enfrentar y examinar las operaciones, de evaluar el control interno y los estados financieros en las empresas. Asimismo, se menciona el auxilio que la auditoría interna ha tenido con la computación y se enlistan algunas herramientas que le han sido demasiado útiles como el ACL (Audit Command Language), IDEA (Interactive Data Extraction & Analysis), entre otras muchas mas. De igual manera en este capítulo se habla acerca de la autoevaluación del control, la cual nace en Canadá en 1986 como una técnica de auditoría y en la que se emplean a los grupos de trabajo, es decir, a los no auditores sino a los usuarios del proceso a que se involucren personalmente en la evaluación de los controles, es aquí en donde se menciona a COSO (Committee of Sponsoring Organizations) y al COCO (Canadian Criteria of Control Committee).

Como es conocido el IMAI (Instituto Mexicano de Auditores Internos) elabora *normas de auditoría interna* las cuales están avaladas por el IIA (The Institute of Internal Auditors) y de las cuales se han extraído aquéllas que versan acerca del modelo de Riesgo Operativo y con este último tema se da por terminado el primer capítulo.

Y como es de esperarse dentro de este trabajo de investigación se tendrá que hacer una recopilación de los tipos de riesgos y esta se hace en el capítulo 2, en donde se empieza por describir que es el riesgo según diversos autores, su evaluación y administración, además se hace una propuesta de tipos de riesgos generales, se menciona el Riesgo Empresarial dentro del cual se encuentran el riesgo operativo, financiero y total; riesgo de comportamiento de la rentabilidad y el riesgo del entorno o riesgo del país. Asimismo se menciona la circular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público número S-11.6 en la

que se define a la administración de riesgos, riesgo de crédito, riesgo legal, riesgo de liquidez, riesgo de mercado y el riesgo operativo.

Una vez tipificados los riesgos se aborda el tema de detección de riesgos (capítulo 3) en los que se mencionan algunos instrumentos para su detección, de esta manera las técnicas de evaluación de riesgos, y los relativos a la identificación de los mismos, además son tan variadas como el giro, actividad o entidades existan, sin embargo, se mencionan algunos estándares y técnicas generales que ayudan a la identificación y detección de los riesgos en una entidad.

Así pues, es necesario establecer los parámetros que nos ayudan a detectar los riesgos y para ello es necesario incluir después de la identificación y priorización de riesgos, la medición, monitoreo y reporte de riesgos y la evaluación de desempeño ajustada por el riesgo.

El proceso de identificación de los riesgos es muy relevante y de suma importancia para las entidades, ya que en esta fase se pueden o no conocer los riesgos que son más críticos para la organización, es por ello que en este capítulo se hacen preguntas como:

¿Qué puede pasar?

¿Qué tan a menudo pasa?

Controles existentes

Dueño del proceso

Prioridad, la cual puede ser Alta, Media o Baja

Así, la identificación del riesgo es el primer paso del proceso de la autoevaluación del control.

Es importante que una vez que se hayan identificado los riesgos se tenga que calcular la pérdida y el impacto del riesgo, para lo cual en el subcapítulo 3.3 se explica a través de los métodos cualitativos y cuantitativos la evaluación de la probabilidad del riesgo. Esto es debido a que el análisis de riesgos es una poderosa herramienta la cual va a permitir establecer un marco sistemático que provee los indicadores adecuados para llevar a cabo las acciones que la administración de riesgos está esperando tener bajo control, y éstas son: mitigación y eliminación de peligros o riesgos e impactos adversos o no deseados.

En el capítulo 4 es necesario que nos refiramos al riesgo operativo (RO), en el que se abordan sus antecedentes, los cuales nos remontan al comité de Basilea de diciembre del 2001 y en el que se le da la importancia adecuada al riesgo operativo y en el cual se instituyen las prácticas sólidas de la administración y supervisión del RO. Es importante señalar que de dicho comité han surgido una serie de factores que sugieren puedan estar aumentando los riesgos operativos; entre los cuales se encuentran:

- El uso de procedimientos altamente automatizados.
- El crecimiento del comercio electrónico.
- Las fusiones y adquisiciones a gran escala con los problemas de integración de sistemas que suponen.
- El crecimiento del outsourcing.
- El surgimiento de los bancos como proveedores de servicios a gran escala, el uso generalizado de técnicas tendentes a reducir el riesgo de mercado y de crédito pero que incrementan el riesgo de operación, entre otros.

Es importante mencionar algunos ejemplos en los que, por una mala administración de riesgos las empresas han tenido desde pérdidas millonarias hasta la quiebra, por ello en este capítulo se mencionan los casos más relevantes en el mundo entero bajo estas circunstancias como: Bank of Credit and Commerce, en donde el monto fue de \$10,000 millones de dólares; Credit Lyonnais por \$24,220 millones de dólares; Lloyd's of London de 20,000 millones de dólares, y mas recientemente casos como Enron y World Com.

Es necesario describir la tendencia internacional para tratar de controlar el riesgo operativo y disminuir las pérdidas, para ello es el nuevo enfoque que se le da al RO en el comité de Basilea, en donde a través de su administración se pretende mitigarlo, transferirlo o cambiarlo; y convertir la eficiencia de los controles en una ventaja competitiva para la compañía, asume tal importancia que una adecuada administración de los riesgos y específicamente la del RO controle adecuadamente al riesgo, ya que dependiendo de ello la empresa podría seguir un curso favorable o llegar a la ruina. Por tal motivo la preocupación internacional ha impuesto marcos reguladores, de carácter prudencial como: mapas de procesos, análisis de escenarios, herramientas de autoevaluación, reglas de conducta y medidas de control interno, entre otras muy significativas, para tal efecto México se ha preocupado por regular a través de las instancias respectivas el RO, por ello se muestra la evolución de tal regulación en nuestro país, la cual tiene origen en el año de 1997.

Cuando surge el modelo de RO y se empieza a implementar en las instituciones (sobre todo en las financieras), se basa en el diseño, adecuación e implantación de los procesos de la organización, incorporando como parte de estos el control y tomando en cuenta su interrelación con factores externos, este modelo tiene cuatro diferentes etapas: identificación, análisis o predicción, mitigar-transferir-cambiar el riesgo; y el monitoreo de los mismos.

De igual manera es un punto importante el hablar del entorno actual del RO, es decir, como están utilizando las instituciones (sobre todo las financieras) el extenso desarrollo de las metodologías del riesgo para su beneficio, asimismo, como es que los profesionistas de esta especialidad detallan los procesos específicos de generación de valor para la empresa, desde la fijación de objetivos generales hasta la formulación de estrategias.

La implantación del modelo de riesgo operativo en nuestro país (subcapítulo 4.4) se da de manera única en instituciones financieras a finales de 1982, y es a partir de 1991 que empieza a regular el capital mínimo del total de los activos ponderados por el riesgo.

Es muy útil dentro de cualquier modelo contar con las herramientas necesarias para su correcta aplicación y utilización, en el caso del modelo de RO menciono algunas de ellas en el subcapítulo 4.5, estas herramientas ayudan a evaluar, analizar y controlar el riesgo operativo, bajo una cultura de prevención analizando el control interno y el entorno exterior, algunas de esas herramientas que se mencionan en este subcapítulo son: R&CSA (Risk and Control Self Assessment), KRI (Key Risk Indicator), Incident Reporting, AO SCAN+ que se refiere a Audit Findings Action Tracking y BCP (Business Continuity Plan), entre otras muchas.

En el presente trabajo considero que es necesario abordar la importancia de la auditoría a la administración del riesgo operativo, ya que como es conocido, la parte importante que permea el riesgo es el control interno y dentro de las instituciones financieras existen áreas como auditoría interna encargadas de revisar este control, y es aquí en donde la auditoría interna juega un papel fundamental dentro de la administración de riesgo, debido a que prácticamente al analizar los procedimientos detecta las fallas al control identificando los riesgos y su impacto dentro de la organización.

Seguramente se preguntarán por qué un capítulo que verse sobre las características y costumbres de la sociedad mexicana (capítulo 5), pues bien al momento de implementar un modelo siempre existen problemáticas específicas y mas aun si dicho modelo tiene su origen en algún país europeo y se trata de implementar en un país como el nuestro, es por ello que existe un capítulo que trata de las características y costumbres de la sociedad mexicana, dando una visión y permitiendo conocer sus peculiaridades, tratando de vislumbrar las ventajas y desventajas al verse inmersa en un modelo extranjero que le pide trabajar principalmente en equipo considerando valores de confianza y honestidad, así se mencionan algunas de las causas por las que nuestra sociedad ha tenido y tiene hasta nuestros días características muy peculiares, esto como resultado de la consulta efectuada de algunas obras de grandes pensadores mexicanos que han incursionado en este tema tan escabroso.

Así, después del desarrollo de todos los puntos tratados anteriormente, podremos llegar a la premisa y a lo que nos ocupa este trabajo de investigación que es: ¿Qué tan efectiva es la implantación del modelo de RO en una empresa de seguros dada las características de la sociedad mexicana?; y se que se preguntarán el por qué de la elección de esta premisa, pues bien el principal interés por mostrar la utilidad del modelo en una empresa financiera, es debido a que nuestra sociedad como todas, muestra características peculiares y específicas, y el modelo pide ciertas cualidades a los dueños de los procesos como trabajo en equipo en la autoevaluación del riesgo, es por ello que me parece interesante como un modelo de hechura extranjera que tiene características particulares, debido a sus orígenes, puede acoplarse e incorporarse en una sociedad distinta a la de sus creadores y poder determinar así, el grado de funcionalidad en su nueva casa, en este caso las instituciones financieras de nuestra sociedad.

1. Entorno Actual de la Auditoría Interna.

1.1. La evolución de la Auditoría Interna.

Para el desarrollo de este tema es necesario empezar por el origen de la Auditoría, para lo cual es necesario remontarnos a los principios del siglo XX, cuando el dueño de una empresa, debido al volumen de operación de la misma, no tenía la posibilidad de vigilar las actividades principales, es decir, las empresas crecen en volumen de operación, ya que la demanda así se los exigía, y es por ello que los dirigentes se vieron en la obligación de confiar en otro individuo para que vigilara dichas operaciones, este individuo por supuesto es el auditor¹. Es evidente que las condiciones actuales, en que las compañías llevan a cabo sus operaciones comerciales son muy distintas a las de principios del siglo XX, por lo que podemos afirmar que la auditoría interna ha evolucionado, pretendiendo estar al nivel de los retos que las empresas enfrentan hoy, como que los costos sean los necesarios, así como aumentar la competitividad de las compañías en mercados regionales e incluso internacionales. Mostraremos en el siguiente cuadro comparativo las diferencias de la auditoría interna y el enfoque de cómo ha evolucionado, cambiando sus directrices y principios, adaptándolos al nuevo esquema y marco bajo los cuales se desarrolla la función de la auditoría interna a nivel mundial²:

Auditoría Interna Tradicional		Clase Mundial
1. Detección		1. Prevención
2. Manejada sobre Políticas/Regulación		2. Asesor de Negocios y sustentada en riesgos
3. Orientación a Cumplimiento		3. Orientación a procesos
4. Enfoque Contable/Transacciones		4. Poco énfasis en aspectos contables

¹ CP. Adolfo Cervantes Laing. Juan Carlos Serrano Machorro. "La Auditoría Interna en México y Estados Unidos. 1999. p. 15.

² Curso impartido por KPMG, en el diplomado de certificación del Colegio de Contadores Públicos de México, en junio 2003.

Auditoría Interna Tradicional		Clase Mundial
5. Control sin consideraciones de costo		5. Control balanceado en áreas de mayor riesgo
		6. Mezcla de personal
		7. Comité de Auditoría
		8. Tecnología de información

Un paso importante en la evolución de la auditoría es que la actual o de clase mundial se enfoca en la prevención, punto importante para el desarrollo de la auditoría en tiempos en donde las organizaciones necesitan prever los riesgos.

Sin duda que ha habido cambios al transcurrir de los años en la forma en que los auditores internos han ido enfrentando y examinando a las operaciones, controles y estados financieros en las organizaciones, por ello es necesario mostrar un cuadro comparativo en donde se pueden apreciar los principales enfoques de la auditoría actual y la tradicional:

		Enfoque Principal	Reportes	Beneficio para la Empresa	Personal / Habilidades requeridas
TRADICIONAL	Cumplimiento de Políticas Internas	Revisión del cumplimiento con las políticas y procedimientos de la dirección	Enfocados en las excepciones a las políticas y recomienda medidas preventivas	Monitoreo de las políticas	Auditores
	Cumplimiento de Políticas Regulatorias	Revisión del cumplimiento con entidades reguladoras	Enfoque de cumplimiento; recomendar formas para apegar a los requisitos existentes y vigilar nuevas reglamentaciones	Ayuda a controlar el riesgo del negocio derivado del no cumplimiento; puede ayudar a manejar las relaciones con entidades reguladoras	Auditores con experiencia en reglamentaciones

		Enfoque Principal	Reportes	Beneficio para la Empresa	Personal / Habilidades requeridas
	Capacitación y Desarrollo	Combina una revisión con temas del negocio con la necesidad de familiarizar al personal con operaciones, cultura y temas de la empresa	Enfoque en el análisis del negocio; el punto principal es la calidad de la capacitación que recibe el personal	Flujo estable de personal que conoce la empresa y que puede llegar a la gerencia; un equipo para solución de problemas para ayudar el manejo interno	Varía de acuerdo con la compañía, generalmente son administradores
ACTUAL	Mejora de Procesos / AI de Clase Mundial	Evaluar la estrategia, los procesos del negocio, los riesgos y los controles internos existentes	Reporte sobre cómo mejorar las operaciones y el valor hacia los clientes	Un amplio panorama de las operaciones enfocado a mejorar la competitividad	Audidores, ingenieros, consultores, otros identificados por la compañía

Es importante mencionar que las tendencias más importantes, relevantes y de mayor impacto, registradas durante los últimos años, respecto a la auditoría interna y que la han impulsado al logro de los nuevos retos que acompañan al crecimiento de las compañías, apoyándolas en el logro de sus objetivos, son las siguientes³:

- La Auditoría Interna y la computación.
- Servicios profesionales independientes en auditoría interna (outsourcing).
- Comité de Auditoría
- Autoevaluación del control
- Revisión del control por parte del consejo de administración, y
- Desarrollo profesional del Auditor Interno

Como sabemos, puntos cruciales para el desarrollo de la auditoría interna han sido el avance tecnológico, así como la globalización, porque

³ ídem

debido a éstos, las organizaciones han incrementado el volumen de información en sus operaciones auxiliándose de sistemas y programas elaborados para la recolección de datos e información a gran escala. La cantidad de datos y operaciones que genera una organización en la actualidad ha complicado los controles a los procesos y procedimientos, haciéndolas vulnerables a fraudes internos y externos, y a fallas de control significativas, es aquí en donde la auditoría interna se ha visto obligada a cambiar sus procedimientos de revisión, así como sus tácticas y ha implantado paralelamente a las organizaciones procedimientos que le permiten tener un mejor panorama y una mejor visión de las organizaciones actuales, por ende uno de sus enfoques implementados es la *evaluación de riesgos*. A continuación nos referiremos a cada uno de las tendencias más importantes, respecto a la Auditoría Interna mencionadas anteriormente:

a) La Auditoría Interna y la Computación.

Es indubitable que, a través de los años y con la reciente tecnología, las herramientas para el auditor interno han ido apoyándolo en sus tareas diarias, permitiéndole así elaborar éstas cotidianidades de una manera más ágil y sencilla. Esto, sin embargo, obliga a que el auditor se capacite en el uso de las herramientas para el desarrollo de su profesión y en apego a las exigencias de las nuevas tecnologías adquiridas por las empresas, lo cual dificulta sus operaciones y necesita de nuevos controles internos que le permitan elaborar reportes de manera eficiente y fluida, por lo que es imprescindible la capacitación adecuada en el uso de éstas herramientas para la profesión de auditor interno. Es así como nos situamos a mediados de los años cincuenta, cuando aparecen las primeras computadoras como herramienta para el trabajo de auditoría interna, y cuando se aceleran los cambios en las empresas y la manera en que éstos se realizan. En esos primeros años muchos auditores muestran renuencia hacia las computadoras, ya que se pensaba que una auditoría se podía conducir sin necesidad de investigar que es lo que estaban haciendo las computadoras, como lo señalan los autores del libro “La Auditoría Interna en México y Estados Unidos”, y que esa manera de trabajar se conocía como “Las auditorías alrededor de las computadoras en donde los auditores internos hacían una serie de pruebas manuales seleccionando una muestra para probar qué tan exactos eran los registros elaborados por la computadora”⁴

⁴ Lawrence B. Swayer. Mortimer A. Dittenhofer. « Swayers Internal Auditing », 1996. p.559.

Sin embargo, la generalización en el uso de las computadoras en casi cualquier empresa, proporcionaron un cambio en la manera de hacer auditorías, ya que el uso de ellas ha facilitado enormemente muchas de las tareas de auditoría: análisis de datos, conservación de información y presentación de informes, entre otras. Por tal motivo a continuación se mencionan algunas de las herramientas que pueden auxiliar al auditor en la actualidad:

Planeación	Extracción de Información	Evaluación Independiente
Sharpe Decisions	IDEA ACL	Cobit SysTrust
Administración del Proceso	Autoevaluación	Análisis de Riesgos
Audit Control Norma Control Audisoft Qubus	MCA	CardMap

Explicación:

Aplicación	Descripción
Sharpe Decisions	Aplicación para soporte en la toma de decisiones y generación de reportes, incluye todas las herramientas necesarias para auto-evaluación de control, evaluación de riesgos, planeación estratégica, encuestas de empleados, etc.
IDEA (Interactive Data Extraction & Analysis) ACL (Audit Command Language)	Con IDEA o con ACL, se puede leer, desplegar, analizar, manipular, muestras o extractos de archivos de datos, desde casi cualquier fuente de mainframe a PC, incluyendo reportes impresos o enviados a archivos.
Aplicación	Descripción
Cobit (Control Objectives for	El Cobit es un ambiente de control y seguridad reconocido internacionalmente. La premisa del Cobit es que la

Information and Related Technology)	información es el activo clave para las corporaciones en el siglo 21. Como tal, la tecnología de información que genere esta información debe ser controlada y tener seguridad.
SysTrust	Es un producto respaldado por el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) y el Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), para fines de evaluación por personal externo. El personal a cargo evalúa el sistema contra los principios y criterios de SysTrust, para determinar si existen principios (o pilares) de confiabilidad: disponibilidad, seguridad, integridad y facilidad de mantenimiento.
Audit Control Norma Control Audisoft	Metodología para la automatización del proceso de auditoría, diseñada como aplicación utilizando Lotus Notes.
Qubus	Automatiza cuestionarios, checklists, evaluaciones, encuestas, exámenes, etc. Una de las principales ventajas es que utiliza reglas (de decisión / del negocio), utiliza reportes predefinidos o personalizados para obtener información como conclusiones, hallazgos, recomendaciones y tablas de frecuencia.
MCA (Management Control Assessor)	Es una metodología de autoevaluación, diseñada para utilizarse en evaluaciones de control gerencial. Esta metodología está soportada por el software Qubus (Questionnaire builder system).
CARDmap (Collaborative Assurance & Risk Design)	Es una metodología que proporciona a las organizaciones la posibilidad de generar un universo de objetivos del negocio y de calidad, y de entender las barreras, obstáculos y riesgos para su cumplimiento. El software identifica también el personal, métodos y dispositivos que contribuyen al cumplimiento de esas metas.

b) Servicios profesionales independientes en Auditoría Interna (outsourcing).

Podemos considerar que outsourcing se refiere a “comprometer a una entidad externa a proveer servicios o productos que antes eran realizados por una fuente interna, o simplemente no existían, con el propósito de reducir costos manteniendo o inclusive mejorando la calidad del servicio o

producto”⁵. Con esto nos percatamos de uno de los objetivos principales de las empresas, el cual es: reducir costos, manteniendo los mismos estándares de calidad en el servicio y/o producto, por lo que las empresas recurren a herramientas o mecanismos que les permiten establecer los parámetros para lograr sus objetivos y han visto en el “outsourcing” uno de ellos.

El “outsourcing” o servicios independientes, se complementa con la auditoría interna en tres maneras⁵:

- Complementar el trabajo de auditoría interna existente, al contratar auditores independientes.
- Para consultas de auditoría interna en aspectos particulares.
- Para reemplazar la función de auditoría interna existente o proveer servicios de la misma a pequeñas o medianas empresas.

Asimismo, las empresas deciden contratar servicios independientes de auditoría interna por diversas razones:

- Incrementar el desempeño del departamento de auditoría interna.
- Reducir costos de productos y servicios.
- La organización quiere implantar la función de auditoría interna y requiere de un servicio inmediato
- Existe tiempo improductivo dentro del departamento de auditoría interna, mientras los auditores esperan la asignación de un proyecto.
- Las pequeñas organizaciones no encuentran la necesidad de contratar personal de auditoría interna de tiempo completo.

La auditoría interna y el outsourcing o servicios independientes, están ligados para auxiliar a las empresas en sus costos, que los auditores sean más independientes, el material de trabajo será menos costoso al asumirlo el prestador de servicios, el costo en auditorías internas se convierte en variable y se ahorran costos de capacitación; se consideran como ventajas al contratar el servicio independiente. Sin embargo, existen también algunos riesgos asociados a la utilización de esta estrategia, como por ejemplo: los auditores internos pueden ser menos fieles a la organización, pueden no estar suficientemente familiarizados con el entorno organizacional, el servicio independiente carece de un alto grado de desarrollo que posee un

⁵ Albert J. Marcella Jr. “Outsourcing, Downsizing, and Reengineering: Internal Control Implications”. 1995. p 192.

departamento estable de auditoría interna y la organización puede tornarse demasiado dependiente del prestador del servicio.

c) Comité de Auditoría.

El Comité de Auditoría se crea por la importancia que juega la comunicación de resultados y por otro la independencia que el auditor interno debe conservar en relación con las actividades que audita en la empresa. El comité de auditoría es, como lo menciona KPMG en el seminario para certificación, impartido en junio del 2003 en el colegio de contadores públicos: “una unidad creada por el consejo de administración para asegurar el pleno respeto y apoyo a la función de auditoría –tanto interna como externa– por parte de todos los integrantes de la organización, de forma que se puedan lograr los objetivos planteados en la estructura del control interno y se pueda a su vez, vigilar el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia organización”. Los objetivos del comité pueden identificarse por los beneficios que aporta a la organización y a todos y cada uno de sus componentes, dentro de los que destacan, resaltar la importancia de la auditoría, como un servicio integral a la organización, permite la comunicación directa con el consejo de administración, asegura un uso institucional y ordenado del esfuerzo de auditoría, fomenta buena relación y comunicación entre los auditores internos y externos, respalda informes de auditoría interna y dictámenes de auditoría externa y da el seguimiento institucional a las recomendaciones elaboradas al término de cada auditoría.

A pesar de que la auditoría interna y la externa están consideradas como áreas staff, permitiéndoles esto, tener los beneficios del comité, mencionados en el párrafo anterior, aun existen organizaciones que no le dan el debido enfoque e importancia, es por ello que la nueva visión del comité surge como una propuesta beneficiosa para la auditoría. Un punto importante del comité es que está observando el seguimiento que se le da al resultado de la revisión de auditoría, permitiendo con ello la mejora de controles, y procedimientos en las operaciones de la organización en las que se detectaron fallas, así como una disminución, mitigación, identificación y prevención de riesgos.

d) Autoevaluación del control.

La autoevaluación del control nace como una técnica de auditoría en el año de 1986 en Canadá. Este proceso emplea grupos de trabajo, donde los empleados (no auditores) se involucran personalmente en la evaluación de la

suficiencia de los controles y en la identificación de oportunidades para mejorarlos. Es decir, se trata del establecimiento formal de compromisos por parte de la dirección y el personal de la organización en la evaluación del control dentro de grupos de trabajo. La autoevaluación del control toma como referencia alguno de los modelos actuales de control como el “Committee of Sponsoring Organizations (COSO)” desarrollado por la Comisión Nacional sobre Reportes Financieros Fraudulentos (Treadway Comisión), el “Modelo Cadbury” desarrollado por el comité del mismo nombre y el modelo llamado “Canadian Criteria of Control Committee (COCO).

El COSO define al control como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el personal de la organización. Apoya a la empresa en el logro de objetivos en las áreas de: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

Respecto al modelo Cadbury, adopta la misma interpretación del control que el modelo COSO, pero limita la responsabilidad de los reportes de control a la confiabilidad de la información financiera; sus elementos clave son similares, salvo la consideración de los sistemas de información como un componente integrador del control.

Los elementos que conforman el modelo COCO también son similares al modelo COSO, pero además establece criterios sobre un control efectivo en la organización y proporciona un marco de referencia que el personal puede usar para desarrollar, evaluar y cambiar el control. Para que se logre el desarrollo del proceso de autoevaluación del control es necesario lograr que la gente se involucre, se planifiquen las sesiones, estipular las condiciones y supervisión de las reuniones, el reporte de resultados y desarrollar los planes de acción.

La autoevaluación del control es una técnica utilizada por la auditoría interna actual, en algunas organizaciones, sin embargo observamos como una desventaja importante de esta técnica el confiar la autoevaluación a personal no familiarizado con la revisión de controles, por lo que, la detección de fallas a los mismos, por dichos empleados tendrían que estar supervisados por el área de auditoría interna, implicando esto mayor tiempo en el desempeño de las funciones del departamento de auditoría, además del tiempo invertido en la capacitación de evaluación de controles al personal del área o áreas en donde se intenta implementar esta metodología. Desventaja que debe considerarse al

momento de querer utilizarla en alguna organización.

e) Revisión del Control por el Consejo de Administración.

Este concepto es una nueva tendencia que consiste en una serie de lineamientos y reglas que ayudan a llevar a cabo la responsabilidad del consejo de administración, sobre el control de las operaciones y de los aspectos más importantes de la organización. Se estableció por "The Canadian Institute of Chartered Accountants", como guía para facilitar a la dirección el mantenimiento y mejoramiento del control en todas las áreas de la compañía. Para lo cual se define al control como "todos aquellos elementos de una organización (incluyendo los recursos, sistemas, procesos y estructuras) que en su conjunto apoyan y facilitan a los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la empresa"⁶. Para que se de el seguimiento y el monitoreo al control administrativo, debe hacerse regularmente evaluando la información proveniente de la administración, para verificar la efectividad de los controles en el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como pidiendo un reporte a la administración donde se describan los posibles riesgos y deficiencias de los controles definidos.

f) Desarrollo profesional del Auditor Interno.

Como ya se ha mencionado la capacitación del auditor en la tecnología actual, así como en cursos de actualización e incluso buscar la certificación por las instituciones que se dedican a la profesión como el "The Institute of Internal Auditors (IIA)"; le ayudarán ha enfrentar la demanda y exigencia que las empresas modernas tienen, por sus cambios constantes en sus estructuras, políticas, procesos y sistemas. El programa de certificación, esta formado por un conjunto de conocimientos básicos en 334 temas integrados en 20 disciplinas: razonamiento, ética, auditoría, comunicación, relaciones organizacionales, computación, sociología, fraude, contabilidad financiera, recopilación de datos, derecho, mercadotecnia, contabilidad administrativa, estadística, finanzas, economía, métodos cuantitativos, relaciones internacionales, leyes gubernamentales e impuestos.

⁶ *The canadian Institute of Chartered Accountants, "Control and Governance", 1995, p.4*

g) Gobierno Corporativo.

Es necesario mencionar que otra herramienta nueva para la auditoría interna es el modelo de “Corporate Governance”. Surge como una importante herramienta a nivel mundial que converge a los siguientes aspectos para su desarrollo dentro de la organización:

- Delinear metas para la conducta de los consejos de administración
- La estrategia y plantación para un crecimiento sostenible
- Evaluación a la alta gerencia
- Administración de riesgos
- Una estructura de control interno
- Un comité de auditoría que agregue valor a la empresa y una comunicación oportuna y confiable.

El modelo de Corporate Governance, surge en los países de:

- Inglaterra: El Reporte Turnbull
- Estados Unidos: El Reporte del Comité Blue Ribbon
- Canadá: Dónde están los Directores
- México: Código de Mejoras Prácticas Corporativas
- Francia: Reporte Viento
- Alemania: Reglas para Corporate Governance
- Japón: Principios de Corporate Governance
- África del Sur: Reporte Kina

A continuación veremos los principales puntos del Corporate Governance USA, “Comité Blue Ribbon: 1998”

Promovido por la New York Stock Exchange (NYSE) y National Association of Securities Dealers, Inc. (NASD) bajo requisición de la Securities and Exchange Commission (SEC); desarrolla una serie de recomendaciones para facultar a los comités de auditoría como el último vigilante de los intereses de los inversionistas, teniendo como objetivo el asesoramiento en los procesos de la corporación referente a sus riesgos y el entorno de sus controles, la vigilancia de los reportes financieros y la evaluación de los procesos de auditoría interna.

El modelo de Gobierno Corporativo nos da un marco de referencia para entender la estructura y operación que debe tener la función del comité y la de

auditoría interna en una organización, donde es un intermediario entre los accionistas y la organización.⁷

Corporate Governance

Identificar los factores de riesgo y evaluar su administración.

Sistema de control interno y su efectividad.

Asegurarse que la sociedad opera en un ambiente general de control.

Verificar los mecanismos para el cumplimiento de las disposiciones.

Recomendar al consejo las bases para la preparación de la información financiera.

Programas anuales de auditoría interna, basados en el análisis de riesgo de negocio.

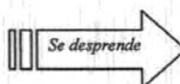
Revisar e informar al consejo de administración sobre resultados de auditoría.

Auxiliar al consejo mediante la revisión de la información financiera y su proceso de emisión.

Coordinar las labores del auditor externo, interno y comisario.

Recomendar al consejo de administración los candidatos para auditores.

Comunicación entre el consejo de administración, el auditor interno y los auditores externos.



Comité de Auditoría

- Consejo de Admón.
- Función de Evaluación y Compensación.
- Función de Auditoría.
- Función de Finanzas y Planeación

⁷ Curso impartido por Management Assurance Services, "La Estructura y Operación de un Departamento de Auditoría Interna"

1.2. Normas de Auditoría.- Boletines relacionados con el riesgo.

En este capítulo mencionaré boletines que están relacionados con el riesgo, conociendo lo establecido por ellos y que el auditor sigue para el desarrollo de su profesión. Primeramente hablaré del Statement of Auditing Standards (SAS) número 55 cuyo título es: "Evaluación de la Estructura del Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros" (AICPA, Normas Profesionales, vol. 1 AU sec 319). Por qué decidí mencionar este boletín, es debido a que el control interno identifica el riesgo y una vez identificado lo mitiga, y posteriormente lo transfiere. El SAS número 55 establece que el auditor deberá obtener suficiente comprensión de cada uno de los tres elementos de la estructura del control interno de una entidad para planear la auditoría. Esta comprensión deberá incluir información sobre el diseño de políticas, procedimientos, y registros relevantes; asimismo se deberá determinar si éstas han sido implantadas por la entidad. Al planear la auditoría, esta información se deberá usar para:

- Identificar los tipos de datos especialmente erróneos.
- Considerar los factores que afectan el riesgo de un error importante.
- Diseñar pruebas sustantivas.

Al determinar la importancia de políticas, procedimientos y registros en cuanto a la planeación de la auditoría, el auditor deberá considerar factores tales como:

- La importancia de los datos contenidos en los estados financieros que se ven afectados por las políticas y procedimientos de la empresa de servicio.
- El riesgo inherente en los datos que se ven afectados por las políticas y procedimientos de la empresa de servicio.

a) La Evaluación del Riesgo de Control.

Tras obtener una comprensión de la estructura del control interno, el auditor evalúa el riesgo de control en cuanto a los datos contenidos en los saldos de las cuentas y las clases de transacciones, incluyendo aquellas que se ven afectadas por las actividades de la empresa. De esta manera, el auditor puede identificar ciertas políticas y procedimientos de la estructura del control interno, que si resultan ser efectivos, permitirían al auditor evaluar el riesgo de control por debajo del máximo para datos específicos. El auditor podrá llegar

a la conclusión que sería eficiente obtener evidencia en cuanto a la efectividad operativa de estas políticas y procedimientos, para disponer así de una base para evaluar el riesgo de control por debajo del máximo.

A continuación mencionaré al boletín 3030 que trata acerca de “La Importancia Relativa y el Riesgo de Auditoría” el cual describe dentro de sus generalidades que se ha aceptado que el énfasis de auditoría debe darse en relación directa tanto a la importancia relativa de las partidas, como al riesgo probable de que dichas partidas tengan errores. Este boletín se plantea como objetivo el definir los conceptos de importancia relativa y riesgo de auditoría y explicar el efecto que tienen en la planeación y desarrollo de una auditoría de estados financieros. Hablaremos del riesgo de auditoría, ya que es lo que nos compete dentro del marco del presente trabajo.

b) Riesgo de Auditoría.

Representa la posibilidad de que el auditor pueda dar una opinión sin salvedades, sobre unos estados financieros que contengan errores y desviaciones de principios de contabilidad, en exceso a la importancia relativa. Este riesgo esta combinado por el efecto de mezcla de los tres diferentes riesgos que se explican a continuación:

Riesgo inherente.- Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un rubro específico de los estados financieros, o en un tipo específico de negocio, en función de las características de dicho rubro, (cuenta, saldo o grupo de transacciones) o negocio, sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudieran existir.

Riesgo de control.- Representa el riesgo de que los errores importantes (excedan a la importancia relativa al agregarse a otros errores) que pudieran existir en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno contable en vigor.

Riesgo de detección.- Representa el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos de control interno.

El riesgo de auditoría en sus tres componentes se puede también concretar en un porcentaje. Sin embargo, en este caso es igualmente válido definirlo en términos de un rango. Por ejemplo, riesgo bajo, moderado o alto.

Utilizando esta forma de medición a continuación una tabla que ilustra la interrelación que existe entre los tres componentes del riesgo de auditoría.

Riesgo de Control	Alto	Medio	Bajo
<i>Riesgo Inherente</i>	<i>Riesgo de Detección</i>		
Alto	Bajo	Bajo	Medio
Medio	Bajo	Medio	Alto
Bajo	Medio	Alto	Alto

Como puede observarse en la tabla anterior, si el auditor evalúa los riesgos inherentes y de control como altos, esta obligado a establecer un riesgo de detección bajo para que el riesgo total de auditoría siga siendo aceptable.

c) El Riesgo de Auditoría en la Etapa de Planeación.

Se considera el riesgo de auditoría al nivel de los estados financieros durante la etapa de planeación. En este momento, el auditor evalúa un riesgo general con base en su conocimiento de la empresa, giro del negocio y ambiente de control. Este último se forma por aspectos tales como la estructura organizacional, la calidad de la administración, el funcionamiento del consejo de administración, las políticas de personal, el funcionamiento de auditoría interna, vigilancia de organismos externos (como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores).

d) Boletín 3050 “Estudio y Evaluación del Control Interno”.

Este boletín se emitió con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: “El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría”; dentro del objetivo de este boletín se definen los elementos de la estructura del control interno y establece los pronunciamientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, así como a señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre las desviaciones o debilidades al control interno.

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura está formada por los siguientes elementos:

- a) El ambiente de control
- b) La evaluación de riesgos
- c) Los sistemas de información y comunicación
- d) Los procedimientos de control
- e) La vigilancia

De los elementos anteriores al inciso b: una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que determinan que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada.

Los riesgos relevantes a la información financiera, incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden ocurrir y afectar a la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información consistente con las revelaciones de la administración en los estados financieros. Estos riesgos pueden surgir o cambiar, derivado de circunstancias como las que se mencionan a continuación:

- Cambios en el ambiente operativo: cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones, pueden resultar en diferentes presiones competitivas y, por lo tanto, en riesgos diferentes
- Nuevo personal
- Sistemas de información nuevos o rediseñados
- Crecimientos acelerados
- Nuevas tecnologías
- Nuevas líneas, productos o actividades
- Reestructuraciones corporativas
- Cambios en pronunciamientos contables
- Personal con mucha antigüedad en el puesto
- Operaciones en el extranjero

Es decir, eventos o circunstancias internas o externas como pueden ser: cambios en principios de contabilidad, cambios en personal, etc., traen consigo nuevos riesgos, por lo que la administración de la entidad debe estar

preparada para afrontarlos. (Boletín 5030, pag. 13). El boletín 5030, también señala que: “el auditor debe de evaluar cuales son los procedimientos que ayudan a la entidad para identificar, analizar y administrar los riesgos, como mide su impacto en la información financiera. Asimismo la evaluación de riesgos permite al auditor formarse un juicio profesional acerca de la posibilidad de que existan revelaciones incorrectas en los estados financieros. Por otro lado la evaluación de la estructura del control interno es una etapa clave del trabajo de auditoría, en la cual el juicio del auditor tiene un papel relevante, al decidir si su entendimiento del ambiente de control del sistema contable, de los sistemas de comunicación, y de aquéllos procedimientos de control identificados como fundamentales para el logro total o parcial de los objetivos de control, le permiten descubrir irregularidades importantes que pueden afectar los estados financieros de la entidad.”

Es importante señalar que el nuevo enfoque de analizar los riesgos, formado de un equipo multidisciplinario y no de auditores, está dirigido entre otras cosas a lograr que el riesgo una vez identificado pueda ser mitigado, es decir, reducirlo al nivel mínimo de incertidumbre y por último transferirlo y cambiarlo, además de que previene acortar los tiempos de reacción desde que se inicia el riesgo, hasta que es detectado y lograr poner los controles para que no exista reincidencia del mismo. Esta tendencia de analizar los riesgos para apoyar a las entidades lograr sus objetivos, les permite establecer una mejor competitividad, ya que sus riesgos son mitigados, transferidos y cambiados (MTC); al minimizar sus costos de operación, administrativos y otros, hace eficiente los procedimientos permitiendo mayor fluidez en su información y mejor tiempo de respuesta y atención a sus clientes y proveedores.

En este subcapítulo he mencionado los boletines que se refieren al control interno como parte esencial para la evaluación del riesgo, esperando con ello establecer los nexos apropiados para entender la importancia actual del nuevo enfoque adquirido y adoptado por muchas entidades a nivel mundial, considerando a la evaluación del riesgo, un factor importantísimo para su supervivencia en el entorno actual.

1.3 Normas de Auditoría Interna que Tratan Sobre el Modelo de Riesgo Operativo (IMAI).

El Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI), en conjunto con The Institute of Internal Auditors (IIA); emiten las “Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna”. Así comenzaremos definiendo que es para el IMAI la auditoría interna y los propósitos de las normas establecidas para el desarrollo profesional del auditor interno.

La auditoría interna definida por el IMAI.- *Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.*

Como nos percatamos la definición amplía el concepto original de auditoría interna, y en consecuencia perfila al auditor interno en una gama de conocimientos y de asesoría más completos, permitiéndole así ser uno de los principales asesores y consultores de las compañías actuales. Por tal motivo es necesario identificar los propósitos de las normas que rigen y regulan a la profesión de auditoría interna, estos propósitos son:

Los propósitos de las normas son:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería de ser.
2. Promover un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para medir el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos de operaciones de la organización.

La *Normatividad* está constituida por: las normas sobre atributos (las series 1000), las normas sobre desempeño (las series 2000), y las normas de implantación (nnn.Xn). Las normas sobre atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna. Las normas sobre desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Las normas sobre atributos y sobre desempeño se aplican a los servicios de auditoría interna en general. Las

normas de implantación aplican las normas sobre atributos y sobre desempeño a tipos específicos de trabajos (por ejemplo, una auditoría de cumplimiento, una investigación de fraude, o un proyecto de autoevaluación de control).

Una vez que hemos definido a la auditoría interna, el propósito de las normas y la clasificación de éstas, mencionare las que versan sobre riesgo, lo cual nos permitirá conocer lo establecido por el IMAI, para añadir valor y mejorar las operaciones de la organización, en la medición y prevención del riesgo.

A continuación las normas emitidas por el IMAI, que abordan los planes de auditoría basados en los riesgos, identificación, evaluación y mejora para la gestión de riesgos:

a) Normas Sobre Atributos.

1220. Debido Cuidado Profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la paciencia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

1220. A1 El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

- La adecuación y la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

1220. A2 El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

b) Normas Sobre Desempeño.

2000. Administración de la Actividad de Auditoría Interna

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización.

2010. Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

2010. A1 El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del consejo.

2010. C1 El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que les sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan.

2060 Informe al Consejo y a la Dirección Superior

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el consejo y la alta dirección.

2100 Naturaleza del Trabajo

La actividad de auditoría interna evalúa y contribuye a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos, control y gobierno.

2110 Gestión de Riesgos

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

2110. A1 La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

2110. A2 La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

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

2110. C1 Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

2110. C2 Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

2120 Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

2120. A1 Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

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

2120. A2 Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

2120. A4 Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido

cumplidos. Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

2120. C1 Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y deben estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas.

2120. C2 Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

2200 Planificación del Trabajo

Los auditores internos deben desarrollar y registrar un plan para cada trabajo.

2201 Consideraciones sobre planificación

Al planificar el trabajo los auditores internos deben de considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

2210 Objetivos del Trabajo

Los objetivos del trabajo deben dirigirse a los procesos de riesgos, controles y gobierno asociados a las actividades bajo revisión.

2210. A1 Durante la planificación del trabajo, el auditor interno debe identificar y evaluar los riesgos relevantes de la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de la evaluación.

2210. A2 El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

2210. C1 Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

2320 Análisis y Evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

2440 Difusión de Resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las personas apropiadas.

2440. C2 Durante los trabajos de consultoría pueden ser identificadas cuestiones referidas a gestión de riesgo, control y gobierno. En el caso de que estas cuestiones sean significativas, deberán ser comunicadas a la dirección superior y al consejo.

2500 Supervisión del Progreso

2501 El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

2500. A1 El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

2600 Aceptación de los Riesgos por la Dirección

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

He revisado hasta aquí lo relativo a las normas del IMAI que tratan sobre la identificación, adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos. Podríamos mencionar como parte final de este capítulo lo que se señala en la norma 1300 (Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento):

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. El programa de auditoría debe estar diseñado para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas y el Código de Ética.

Es así, como se da término a este capítulo y en donde podemos percatarnos que los auditores internos en México tienen una institución de prestigio y profesionalismo que está apoyando a la profesión de auditoría interna diligentemente, y que desarrolla y mantiene la unión y cooperación entre los profesionales dedicados a la auditoría interna, y pugna por una unificación de criterios, establece y mantiene vínculos con otros organismos profesionales o docentes que permite elevar la calidad de la auditoría interna, sin embargo, la situación actual de la auditoría interna en México, como señalan *Adolfo Cervantes Laing*, *Juan Carlos Serrano Machorro*, en su libro "La Auditoría Interna en México y Estados Unidos" sólo el 1% de los auditores internos está avalado por una sola certificación, otorgada por el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés). Es sin duda un reto para los auditores internos mexicanos, el obtener la capacitación necesaria que les permita llegar a los conocimientos necesarios para crecer de manera conjunta con la profesión, la cual demanda una pronta actualización de conceptos y nuevas y amplias herramientas de trabajo.

2. Tipos de Riesgos

Para poder diferenciar los tipos de riesgos que existen es necesario definir que es el riesgo.

“El riesgo se entiende como la combinación de la probabilidad y la frecuencia de que ocurra un acontecimiento específico, generalmente de características, consecuencias o impactos desagradables en cualquier campo del que se trate.

El riesgo “per se” es o implica la consecuencia de estar o enfrentar una situación, actividad o escenario de peligro, el cual fungirá como causante de consecuencias indeseables inesperadas o adversas.

Kaplan, haciendo un análisis general, enumera tres componentes fundamentales del riesgo:

- ¿Qué se considera como un evento no deseado?
- ¿Qué probabilidad existe de que este ocurra?
- ¿Qué consecuencias o impactos causará si éste ocurre?

Si contamos con todos los anteriores parámetros, estamos en condiciones de definir, medir y calificar los riesgos y como sabemos todo lo que se puede medir y calificar puede ser administrado. Es claro que el concepto de riesgo implica desde su propia naturaleza una asociación de la probabilidad y de la incertidumbre de que ocurra el evento y sus impactos, y por lo tanto sugiere dos posibles tendencias de su interpretación:

Subjetiva: una interpretación cualitativa y subjetiva del riesgo, asignando niveles de alto, medio y bajo.

Objetiva: comparación cuantitativa o semicuantitativa de riesgos en diferentes áreas relacionadas, observadas y reguladas.”⁸

“La mayoría de los estudios del tema, se basan en las definiciones de la Carta Internacional de Negocios para el Desarrollo Sostenible, las cuales son:

⁸ Jesús G. Martínez Ponce De León. “Introducción al análisis de Riesgos”. 2001. Págs. 14, 22-25

Riesgo: la combinación de frecuencia y probabilidad de que ocurra un acontecimiento específico, generalmente de características, consecuencias o impactos desagradables en cualquier campo del que se trate.

Análisis de Riesgo: el uso sistemático de la información disponible para identificar peligros y estimar el riesgo para individuos o poblaciones, propiedades o el medio ambiente.

Evaluación de Riesgo: el proceso general de análisis y evaluación de riesgos. (En este contexto, la evaluación de riesgos significa comparar el estimado de análisis de riesgo contra un criterio de riesgo objetivo).

Administración de Riesgo: la aplicación sistemática de políticas administrativas, procedimientos y prácticas de las tareas de analizar, evaluar y controlar el riesgo.

Existen campos más notorios o frecuentes para la aplicación de los análisis de riesgos. Partiendo de este punto en primer término debemos tratar de clasificar de manera general los tipos más comunes de riesgos a los que estamos expuestos de forma cotidiana:

a) Propuesta de Tipos de Riesgo Generales

Riesgos de Seguridad Social y Pública:

Pueden considerarse como los que a un gran sector social, como los accidentes (naturales o causados) generalmente graves y que ponen al borde la integridad humana, gran frecuencia e impacto.

Riesgos de Higiene y Salud:

Este tipo puede entenderse como los efectos causados a la salud humana vegetal o animal, involucrando enfermedades continuas, crónicas o agudas, su tendencia es el aumento en impacto y frecuencia.

Riesgos Medioambientales (internos y externos):

Se entiende como los cambios causados al entorno natural o laboral incluyendo los espacios públicos de reunión, gracias a la globalización actualmente están siendo considerados como de mayor importancia.

Riesgos de Interés Social o General:

Se puede entender como aquellos que engloban las más sentidas necesidades y preocupaciones o los reclamos generalizados por la búsqueda de valores, buenas costumbres y convivencia social.

Riesgos Técnicos y de Inversión:

Se entiende como los que indican la factibilidad y responsabilidad que están implícitos en cualquier intento de negocio, generalmente sobre retos de capacidades económicas y técnicas de una empresa.

De acuerdo a lo anterior, se puede entender que los riesgos son inherentes a cualquier actividad del hombre incluyendo desde las productivas hasta las de recreación.”⁹

b) Riesgo Empresarial¹⁰

Las empresas constantemente están cambiando operativa o estructuralmente, ya sea para responder a las necesidades del mercado o para adecuarse a los cambios, cualquier persona que esté interesada en analizar una empresa tiene a su alcance herramientas de análisis variadas, que van desde determinar su liquidez, rentabilidad, solvencia, niveles de operación y los cambios que se generan en su estructura financiera, pero un análisis muy importante y difícil, por los sesgos que sus resultados pueden tener, es la determinación del riesgo inherente a la empresa.

Este análisis es importante porque más allá que decirnos si la empresa tiene o no dinero, si es rentable o no y por ende, nos sirve para determinar rendimientos; asimismo, es difícil, ya que comparándolo con otros análisis entran variables subjetivas que pueden generar diferencias en los resultados, dependiendo de la calidad de estas variables.

Riesgo: Por riesgo entenderemos la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad.

⁹ Ídem

¹⁰ Información consultada en la revista *Administrate Hoy*, tomo 106, edición IX; CASCA, SICCO; en el artículo *Riesgo Empresarial* de C.P. y M.A. Roberto Celaya Figueroa.

Existiendo por lo menos tres riesgos que nos permiten evaluar la situación, los resultados y el entorno de la empresa:

- Riesgo operativo, financiero y total.
- Riesgo de comportamiento de la rentabilidad.
- Riesgo del entorno o riesgo-país.

b1) Riesgo Operativo, Financiero y Total

Estos riesgos surgen de la actividad de la empresa y su entorno. El operacional tiene que ver con la probabilidad de la empresa de no poder enfrentar los costos y gastos fijos por financiamiento. El riesgo total se refiere a la probabilidad de la empresa de no poder enfrentar sus costos y gastos fijos, tanto de operación como financieros.

Es una premisa básica de las finanzas que a mayor riesgo mayor rendimiento, pero son pocos los analistas que llegan a cuantificar el riesgo, por lo que trataremos de establecer un modo lógico y fácil de cuantificarlos para hacerlos más visibles y palpables.

b.1.1) Riesgo Operativo. Los costos y gastos de operación pueden ser fijos (rentas, depreciaciones, sueldos) y variables (luz, combustibles, materiales); el riesgo esta en los gastos fijos, ya que éstos exigen ser enfrentados exista o no un ingreso y actividad, pero como el ingreso se ve disminuido por la parte variable de los costos y gastos, la proporción tiene que hacerse contra este remanente, es decir contra el **margen de contribución**.

b1.2) Riesgo Financiero. Ahora bien, en cuanto al cálculo del Riesgo Financiero hay que considerar que los gastos financieros son fijos, es decir, no dependen de la actividad de la empresa (intereses, dividendos). Tal vez alguien se pregunte cómo puede ser que los intereses sean fijos cuando las tasas están cambiando, así es, están cambiando, pero no por la actividad de la empresa, sino por las circunstancias del mercado. Dado a que la empresa enfrenta sus gastos financieros con la utilidad de operación, es cuestión de sacar una proporción entre los gastos financieros y la utilidad de operación, con la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Financiero} = \frac{\text{Gastos Financieros Fijos}}{\text{Utilidad de operación}}$$

b.1.3) Riesgo Total. El Riesgo Total, al que nos gustaría llamar Riesgo estructural, pues existen otros riesgos que afectan la valuación de la empresa, se obtiene de sacar una proporción entre los costos y gastos fijos, tanto operativos y financieros y el margen de contribución, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo Estructural} = \frac{\text{Costos y gastos fijos operativos y financieros}}{\text{Ingresos} - \text{Costos y gastos variables}}$$

b2) Riesgo Sobre el Comportamiento de la Rentabilidad

En determinado momento, una empresa puede tener un riesgo alto y estar dando en ese momento un alto rendimiento, pero ser muy inconstante en cuanto al rendimiento que da. Es decir, tal vez su estructura financiera no cambie, pero sus operaciones sí, y en un ejercicio puede dar un rendimiento y en otro uno diferente, a esto podemos llamarlo riesgo sobre el comportamiento de la rentabilidad. Si una empresa tiene un comportamiento errático en cuanto a los rendimientos que da (una vez demasiados, otra vez pocos, o se mantiene, etc) no habrá seguridad en la estimación del rendimiento futuro, y si no hay seguridad podemos decir que hay riesgo. Dependiendo lo errático de este comportamiento será el riesgo de la empresa.

Toda empresa tiene un capital y unas utilidades, si dividimos las utilidades entre el capital obtenemos la utilidad de la inversión. Si tenemos varios ejercicios podemos obtener la rentabilidad de inversión de varios ejercicios. Ahora bien, dado que el riesgo va a estar de acuerdo con lo errático del comportamiento del rendimiento de la empresa, podemos cuantificarlo determinando la desviación estándar de una serie de observaciones y dividiéndola entre el rendimiento promedio.

b3) Riesgo del Entorno

Ahora bien, aunque una empresa tenga poco riesgo estructural (operativo y financiero), poco riesgo en el rendimiento de la inversión, puede estar en un ambiente adverso o económicamente riesgoso, como en el caso de los mercados emergentes, que llevan un riesgo inherente que los inversionistas perciben llamado riesgo país. Ahora bien, ¿cómo podemos evaluar este riesgo?, una medida es tomando en consideración las tasas de los instrumentos de inversión gubernamentales de los países a analizar y compararlos contra algún instrumento similar que no presente riesgo alguno, después de todo,

estos instrumentos de inversión gubernamentales serían el rendimiento que tienen que ofrecer los gobiernos para que las inversiones no salgan de sus economías; claro está, mientras mayor sea el riesgo, mayor será el rendimiento.

En el caso de México podemos considerar las tasas de los CETES, instrumento que tiene el gobierno para hacerse de recursos y que se utiliza como parámetro para establecer otras tasa. En cuanto al instrumento libre de riesgo podemos considerar los bonos del tesoro de Estados Unidos, ya que el gobierno norteamericano es considerado el pagador más solvente del mundo, por lo tanto, prestarle dinero en forma de bono a Estados Unidos está prácticamente libre de riesgo, la tasa que pagan los bonos americanos es la tasa libre de riesgo que se usa como referencia.

c) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SCHP) en su circular S-11.6; emitida el 5 de octubre del 2000, define lo siguiente:

- I. **Administración de Riesgos**, al conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a que se encuentran expuestas esas instituciones.
- II. **Riesgo de Crédito**, a la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte en las operaciones que efectúan esas instituciones.
- III. **Riesgo Legal**, a la pérdida potencial por el incumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que esas instituciones llevan a cabo.
- IV. **Riesgo de Liquidez**, a la pérdida potencial por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente cubierta mediante establecimiento de una posición contraria equivalente.
- V. **Riesgo de Mercado**, a la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre valuación de las posiciones, tales como tasas de interés, tipos de cambio e índices de precios, entre otros.
- VI. **Riesgo Operativo**, a la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.

Asimismo, la circular establece la administración para éstos tipos de riesgo, como sigue:

Décimo noveno.- (Riesgo de Crédito)

I. Por lo que hace al riesgo crediticio en operaciones con instrumentos financieros:

- a) Diseñar procedimientos de control y seguimiento del riesgo de crédito de sus inversiones los cuáles deberán establecerse con base en la calificación del emisor correspondiente.
- b) Estimar la exposición al riesgo con instrumentos financieros, tanto actual como futuro, entendiéndose por esto el valor reemplazo de la posición y los cambios en dicho valor a lo largo de la vida remanente de la misma posición, respectivamente. Para tal efecto, las instituciones deberán considerar los medios de pago, así como las garantías en función de su liquidez y riesgo de mercado.
- c) Estimar la posibilidad de incumplimiento de la contraparte.
- d) Analizar el valor de recuperación y estimar la pérdida esperada en la operación.

Vigésimo.- (Riesgo Legal)

I. Establecer políticas y procedimientos que procuren una adecuada instrumentación de los convenios y contratos en los que participe la institución a fin de evitar vicios en la celebración de operaciones.

II. Estimar la posibilidad de que se emitan resoluciones judiciales o administrativas desfavorables, así como la posible aplicación de sanciones, en relación con las operaciones que se lleven a cabo. En dicha estimación se deberán incluir los litigios en los que las instituciones sean actoras o demandadas, así como los procedimientos administrativos en que participe.

III. Evaluar los efectos que habrán de producirse sobre los actos que realice la institución, cuando los mismos se rijan por un sistema jurídico distinto al propio.

IV. Dará a conocer a sus funcionarios y empleados, las disposiciones legales y administrativas aplicables a las operaciones.

Vigésimo primero.- (Riesgo de Liquidez)

- I. Medir y monitorear el riesgo ocasionado por diferencias entre los flujos de efectivo proyectados en distintas fechas, considerando para tal efecto todos los activos y pasivos de la institución denominados en moneda nacional, en moneda extranjera y en unidades de inversión.
- II. Cuantificar la pérdida potencial derivada de la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a las obligaciones contraídas por las instituciones de manera oportuna, así como por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.
- III. Contar con un plan que incorpore las acciones a seguir en caso de requerimientos de liquidez.

Vigésimo segundo.- (Riesgo de Mercado)

1. Evaluar y dar seguimiento a todas las posiciones sujetas a riesgo de mercado, utilizando para tal efecto modelos de valor en riesgo que tengan la capacidad de medir la pérdida potencial en dichas posiciones, asociada a movimientos de precios, tasas de interés o tipos de cambio, con un nivel de probabilidad dado y sobre un periodo específico.
2. Definir normas cuantitativas para la elaboración y uso de los modelos de valor en riesgo.
3. Evaluar la diversificación del riesgo de mercado de sus posiciones.
4. Comparar sus exposiciones estimadas de riesgo de mercado con los resultados efectivamente observados. En caso de que los resultados proyectados y los observados difieran significativamente, se deberán analizar los supuestos y modelos utilizados para realizar las proyecciones y, en su caso, modificar dichos supuestos o modelos.
5. Allegarse de información histórica de los factores de riesgo que afectan las posiciones de la institución, a fin de calcular el riesgo de mercado.

Vigésimo tercero.- (Riesgo Operativo)

- I. Implementar controles internos que procuren la seguridad en las operaciones, que permitan verificar la existencia de una clara delimitación de funciones en su ejecución, previendo distintos niveles de autorización en razón a la toma de posiciones de riesgo.
- II. Contar con sistemas de procesamiento de información para la administración.

III. Establecer procedimientos relativos a la guarda, custodia, mantenimiento y control de expedientes que correspondan a las operaciones e instrumentos adquiridos.

3. Detección de Riesgos¹¹

3.1 Instrumentos Para Detectar los Riesgos

Los riesgos que enfrentan las empresas o negocios pueden verse como obstáculos para su sobrevivencia, o constituirse en fuente de ventajas competitivas, si se manejan de manera eficaz. De esta manera las técnicas de evaluación de riesgos, y los relativos a la identificación de los mismos son tan variadas como el giro, actividad o entidades hay, sin embargo, se pueden mencionar estándares y técnicas que ayudan a la identificación y detección de los riesgos en una entidad. Así, se contemplan los riesgos derivados de los cambios regulatorios, de los sistemas de control interno y de las exposiciones ante las múltiples fuentes de riesgo operativo a que está sujeta una empresa o negocio.

Es necesario establecer los parámetros que nos ayudan a detectar los riesgos y para ello es necesario incluir después de la identificación/priorización de riesgos, la medición, monitoreo y reporte de riesgos y la evaluación de desempeño ajustada por riesgo.

Como sabemos el análisis al control interno dentro de los procesos de una organización es indubitablemente una de las herramientas necesarias que nos ayudarán a diagnosticar el o los riesgos, así como el estado del proceso de administración de riesgo operativo en relación con la normatividad vigente, las expectativas de las autoridades y las mejores prácticas del mercado. El objetivo de un control es anular un riesgo siguiendo una metodología, por otro lado el objetivo de una auditoría, es verificar la existencia de estos controles y que estén funcionando de manera eficaz, respetando las políticas de la empresa y los objetivos de la misma. Se puede decir entonces que existen cuatro motivos por los que se utiliza la evaluación de riesgos, estos son:

- a) Permitir que la gerencia asigne recursos necesarios para la auditoría.
- b) Garantizar que se ha obtenido la información pertinente de todos los niveles gerenciales.
- c) Garantizar que las actividades de la función de auditoría se dirigen correctamente a las áreas de alto riesgo y constituyen un valor agregado para la gerencia.

¹¹ Cursos impartidos por la Administración de Riesgo Operativo de ING, Group en Diciembre del 2003

- d) Constituir la base para la organización de la auditoría a fin de administrar eficazmente el departamento.

La identificación de los riesgos, uno de los cuatro procesos de la gerencia de riesgos, nos permite identificar de una manera comprensible determinar o establecer, los eventos potenciales de riesgos usando un enfoque consistente y estructurado, como también la reducción de la ambigüedad y la descripción del evento de riesgo en estudio.

El análisis de los riesgos es:

- El proceso sistemático de estimar la probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto para cada evento de riesgo.
- Un proceso que reduce la incertidumbre de la medida y del resultado de un evento de riesgo.

A continuación se mencionan algunas metodologías y herramientas que pueden utilizarse en la evaluación integral de riesgos.

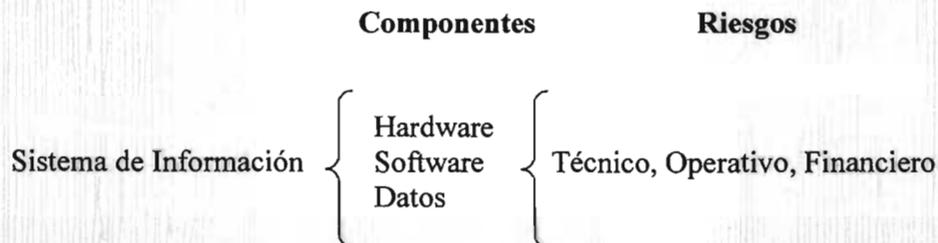
En principio se debe considerar la estrategia del negocio; es la parte medular de la evaluación de riesgos: análisis estratégico, análisis de procesos de negocio, solución de riesgos, evaluación de controles, mejora continua y usos complementarios a la evaluación. Por lo tanto se deben considerar los factores externos e internos que pueden impedir el logro de los objetivos y de la estrategia del negocio. Entre los externos se encuentran: leyes, economía del país, efectos de globalización, competencia, mercado, importación, proveedores, poder de negociación y de compra, etc. las herramientas de identificación / evaluación ayudan a la administración a identificar y evaluar los riesgos que enfrenta la organización; también, ayudan a la dirección a evaluar cada riesgo de acuerdo a su "probabilidad" de ocurrencia y su "magnitud" de impacto. Una vez que se ha hecho este análisis, para algunos riesgos no se requerirá tomar acciones; pero cuando exista un riesgo con una probabilidad alta de ocurrencia y con un alto impacto, la administración deberá tomar acción inmediata para mover ese riesgo a un rango aceptable e incluso eliminarlo, basándose en un análisis de riesgo / beneficio de la organización.

Habiendo evaluado y clasificado sistemáticamente los riesgos y tal vez habiendo tratado de entender su impacto, muchas organizaciones pueden determinar que riesgos deben ser administrados en el ámbito corporativo y

cuáles riesgos deben ser administrados en los niveles medios dentro de la organización. La administración de riesgo centralizada tiende a enfocarse a los riesgos que afectan el logro de los objetivos y estrategias clave de la corporación y afectan significativamente todas las funciones en casi todos los procesos (por ejemplo, prestigio), la responsabilidad de estos riesgos debe recaer en el director general y en el consejo de administración. Otros riesgos que se podrían administrar de manera centralizada son aquellos que requieren habilidades especializadas y que no pueden ser duplicados a nivel división, o aquellos que requieren contratación de servicios externos. Los riesgos que se deben administrar de manera descentralizada podrían ser de división o nivel-proceso, aquellos que son importantes únicamente en un proceso en particular, pero que afectan a la organización en la implementación de sus estrategias en general.

A continuación se menciona un ejemplo de identificación del riesgo de un sistema de información:

Esta etapa requiere identificar los componentes principales de un sistema de información y sus correspondientes riesgos ó amenazas. Los componentes de un sistema son divididos en tres categorías: hardware, software y datos. Los riesgos asociados a estas tres categorías suelen caer en tres áreas: técnico, operativo y financiero.



a) Riesgos Técnicos:

Están asociados a los eventos que afectan la parte de diseño y desarrollo de los componentes de un sistema (hardware, software, datos). Ejemplos de riesgos técnicos son:

- Modificar programas sin autorización.
- Tener aplicaciones que no cumplan con estándares de arquitectura.
- Llenar bases de información con datos erróneos.

- Acceso inautorizado a aplicaciones.
- Burlar controles de acceso.

Factores que favorecen estos riesgos:

- Practicas inadecuadas de autenticación y control de acceso.
- Aplicaciones sin configuración para prevenir acceso.
- No controlar cambios de aplicaciones, sistemas operativos o datos.
- No tener una arquitectura de sistema como base.

b) Riesgos Operacionales:

Son los relacionados al uso u operación de los componentes de un sistema. Algunos ejemplos son:

- Divulgación de información confidencial
- Interrupción de servicio (red, comunicaciones, desastres)
- Uso inapropiado de datos
- Pérdida de productividad
- Contraseñas fáciles de deducir

Factores que favorecen este tipo de riesgos incluyen:

- No apearse a procedimientos de control de cambios
- No existencia o uso inadecuado de planes de respaldo y recuperación
- Aplicaciones de protección de contraseñas pobres

c) Riesgos Financieros:

Los riesgos financieros tienen que ver con los aspectos monetarios relacionados con el sistema. Ejemplo:

- Desviarse de las directrices de la administración
- Hacer uso de recursos para beneficio propio
- Fraude
- Pagos inapropiados a terceras partes
- Disputas y costos de litigación

Algunos factores que contribuyen a este tipo de riesgos son:

- Privilegios de acceso a grupos o individuos ajenos a la aplicación
- Inadecuada separación de responsabilidades
- No revisar cambios en las aplicaciones y no probar si están correctos
- No revisar registros de auditoría
- Uso de los recursos de la compañía para beneficio personal

La etapa de identificación de riesgos debe identificar claramente el componente y el riesgo asociado, así como los controles actuales que son las medidas que se tienen para mitigar o prevenir el impacto negativo de un riesgo:

Identificación de Riesgos:

Ref	¿Qué puede pasar?	¿Qué tan a menudo pasa?	Controles existentes	Dueño del Riesgo	Prioridad Alta Media Baja
	Divulgación accidental de datos de compensaciones a terceras partes	Poco probable	No existen	Sistemas RH	Alta
	Errores en el algoritmo de cálculo de salario	Comúnmente	Control de cambios	Sistemas RH	Alta
	Uso inautorizado de datos personales (Seguro Social, RFC, etc.)	Posiblemente	Datos restringidos a ciertos usuarios	RH	Media
	Perdida de productividad por divulgación accidental de información de mejores salarios	Poco probable	No existen	RH, Sistemas RH	Media
	Divulgación inapropiada de datos de evaluación del desempeño	Probable	No existen	RH, Sistemas RH	Media

3.2 Otra Forma de Identificación del Riesgo.

También dentro del proceso de identificación del riesgo comienza después de que la dirección (general) le ha asignado la tarea al área de administración de riesgos, basada en sus juicios de la situación actual del riesgo operativo en la organización y/o en las propias investigaciones de la gerencia del riesgo operativo.

Por lo que la identificación del riesgo es el primer paso del proceso de la autoevaluación del control y el riesgo. Esto apunta a identificar todas las entradas del riesgo operativo dentro de nuestra organización. Es comprensible que una buena estructura del proceso de identificación es crítica, porque si más adelante excluimos de nuestro análisis un riesgo potencial no identificado en esta etapa, tendremos una *sorpresa potencial*, lo cual, por supuesto podría evitarse. La fase de identificación incluirá todas las entradas de riesgos, no obstante sean o no percibidos bajo control.

- La iniciativa que conduce a la autoevaluación del control y riesgo, dentro del proceso de identificación de riesgos esta manejada por la dirección y no por la administración de riesgo operativo.
- La dirección de la autoevaluación del control y riesgo, dentro del proceso de identificación de riesgos, es generar una lista comprensiva con el material del riesgo operacional, para mantener el nivel de riesgos no identificados al mínimo.
- El punto crítico del proceso de autoevaluación del control y riesgo, es identificar y priorizar el material del riesgo operacional para predefinir el riesgo de área o en los procesos, lo cual significa preparar y conducir entrevistas con directores y expertos de la organización.
- La salida de este proceso es una lista de riesgos priorizados, endosada a la entrada de la siguiente fase, la evaluación del riesgo.

Algunas de las herramientas para la identificación de riesgos son:

- Entrevistas con expertos
- Lluvia de ideas
- Analogía
- Listas de chequeo

Guías para el análisis de riesgos.

- Trabajar sobre la lista completa de eventos de riesgos.
- Asignar las tareas de análisis de riesgos a los miembros del equipo.
- Cuantifique/cualifique cada riesgo identificado en I (Impacto) y P (Probabilidad).
- Identifique los resultados: peor, mejor y más probable, para los riesgos con mayor incertidumbre.
- Revise los resultados del análisis con el equipo de trabajo.
- No priorice los riesgos en ese momento.

3.3 Calcular la pérdida y el impacto del riesgo.

Cualitativo.- Expresa la P (Probabilidad) y el I (Impacto) usando un sistema de evaluación que denota orden.

- Adjetivos: Alto, medio, bajo
- Colores: Rojo, amarillo, verde
- Clasificación: Alto-Alto
Alto-Medio y Medio-Alto
Medio-Medio
Medio-Bajo y Bajo-Medio
Bajo-Bajo

Cuantitativo.- Expresa la P (Probabilidad) y el I (Impacto) usando datos numéricos.

- 80% de P de ocurrencia
- \$10.000 de I
- Retardo de 3 semanas

Dentro de la evaluación de la Probabilidad se pueden usar los dos enfoques.

P Muy alta.-	85% a 100%
P Alta.-	65% a 85%
P Media.-	35% a 65%
P Baja.-	15% a 35%
P Muy Baja.-	0% a 15%

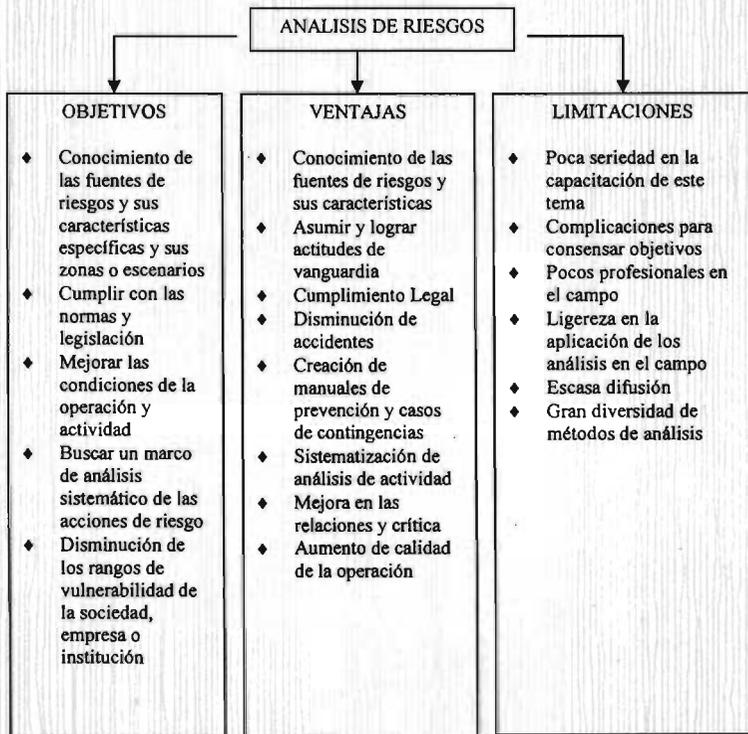
Con base en esto podremos calcular el Valor Esperado (VE); así tenemos que: $VE = P \times I$ (en pesos). El VE para las amenazas se llama Exposición y para las oportunidades Ventaja Posicional. De tal manera que cada riesgo identificado tiene una P que puede ser pesada contra su I. Una vez conocidos los riesgos se tienen que priorizar, para lo cual el proceso de clasificar aquellos riesgos que, si llegarán a ocurrir tendrán el mayor efecto sobre el proyecto. La administración de riesgos decidirá cuáles riesgos direccionar, basada en la premisa de que nunca habrá suficiente tiempo y recursos para responder a todos los riesgos. Para lo cual se clasificarán los riesgos analizados de los más alto a lo más bajo, usando si es posible una clasificación cuantitativa, de otro modo se usará la cualitativa.

e) Medición –Impacto y Probabilidad

Escala de Medición del Riesgo

Escala	Significado del Impacto	Probabilidad
5	Tiempo-Demora en mas de 12 semanas / 3 meses Calidad-El programa/sistema causa una disrupción en el grupo Costo-Sobre costo en más de 600,000 pesos	Casi seguro 80% Es inminente que ocurra
4	Tiempo-Demora en más de 4-12 semanas Calidad-El programa causa disrupciones menores en el grupo Costo-Sobrecosto en el rango 300,000-600,000 pesos	A menudo 51 a 80% Es probable que no ocurra
3	Tiempo-Demora en 2-4 semanas Calidad-El programa entregado causa disrupciones locales Costo-Sobrecosto en el rango 150,000-300,000 pesos	Posible 21 a 50% Probablemente ocurra
2	Tiempo-Demora en el rango de 1-2 semanas Calidad-El programa entregado causa disrupciones locales menores Costo-Sobrecosto en el rango 75,000-150,000 pesos	Poco Probable 6 a 20% Poco pero no imposible
1	Tiempo-Demora menor a una semana Calidad-Disrupción en el negocio imperceptible Costo-Sobrecosto en menos de 75,000 pesos	Raro 0 a 5% Virtualmente imposible

Ahora bien, como ya se ha mencionado el análisis de riesgos es una poderosa herramienta la cual va a permitir establecer un marco sistemático que provee los indicadores adecuados para llevar a cabo las acciones que la administración de riesgos está esperando tener bajo control, y éstas son: el control, mitigación o eliminación de peligros, riesgos e impactos adversos o no deseados. Asimismo es necesario entender que pese a la importancia y utilidad de esta herramienta que es perfectible, por lo que siempre tendrá ventajas, desventajas y diferentes objetivos de acuerdo al entorno y punto de vista de la institución, empresa o comunidad en la que se aplique. Como ejemplo podemos mostrar en el siguiente cuadro de forma general, algunos de los objetivos, ventajas y limitaciones de las evaluaciones de riesgos¹².



¹²Jesús G. Martínez Ponce De León. "Introducción al análisis de Riesgos". 2001. Págs. 44 y 45

Dentro de este cuadro me gustaría hacer énfasis en el apartado de limitaciones y específicamente en los puntos de “pocos profesionales en el campo” y en el de “ligereza en la aplicación de los análisis en el campo”, para referirme al primer punto me es necesario preguntarme ¿Qué disciplina o profesional elabora el análisis de riesgos? La respuesta es diversa ya que son muchas las disciplinas que se dedican a evaluar riesgos, todo depende el tipo de empresa o institución así como sus objetivos, por tal motivo podremos mencionar a los ingenieros, contadores (cuando se desempeñan dentro del área de auditoría y evalúan al control interno), administradores, actuarios, entre otros; sin embargo es de llamar la atención que la falta de profesionales sea una limitante y esto se refiere específicamente a especialistas en la materia o área, es decir al identificar la institución sus objetivos a seguir será el tipo de riesgos que necesitará controlar, así como el especialista en administración de riesgos que contratará. Este punto se interrelaciona estrechamente con la aplicación ligera de los análisis en el campo, debido a que si no se identifican los objetivos, así como los riesgos el administrador de los mismos no tendrá la certeza de los riesgos a atacar, por lo cual sus análisis de campo carecerán de dirección, preocupa en particular este último punto, debido a que el análisis de los riesgos es piedra angular para tener una correcta evolución de los mismos, así como un proceso de calidad o mejora continua y es por ello que tiene aplicación en cualquier campo de actividad y zona de trabajo, debiendo solo adaptarse al contexto en que se realice dicho análisis y cumplir con la normatividad aplicable a las expectativas propias de la sociedad, empresa o institución gubernamental que haya decidido llevarla a cabo.

A continuación transcribiré un párrafo que da las bases para la aceptación del análisis de riesgos, escrito por Jesús G. Martínez Ponce De León, en su libro “Introducción al Análisis de Riesgos”, el cual versa así: “los métodos de análisis de riesgos conllevan siempre una componente de incertidumbre, debida principalmente a las lagunas legislativas y la gran necesidad de puntos de vista y necesidades específicas. La respuesta a la pregunta: ¿Cuál es el grado de riesgo o vulnerabilidad aceptable en una actividad, proceso o institución?, representa una de las primeras responsabilidades de analistas, administradores y evaluadores de riesgos, que es la de elaborar políticas, métodos y sistemas adecuados a esta vital actividad, asimismo es a los especialistas en esta área de riesgos, a quienes corresponde conjuntamente con las directrices establecidas por la comunidad, empresa o industria, establecer cuales son los rangos de aceptación, tolerancia o seguridad presentes en las actividades que estén siendo analizadas. Para tal fin deberán exponer soluciones y argumentos basados en muchos criterios,

incluyendo el análisis de beneficio-costo-riesgo, grado de inversión, crítica e impacto social, cumplimiento normativo, económico, de seguridad, medioambiente, salud, higiene, etcétera”.

Es pues para los administradores de riesgos una gran labor el poder identificarlos y analizarlos, para los propósitos establecidos por la empresa y normatividad que son los de: controlar, cambiarlos o eliminar los riesgos, para visualizar las oportunidades de mejora continua, calidad y ventajas competitivas, toma de decisiones, entre otras.

Es así que, para una organización, institución o para la misma sociedad, que los recursos en riesgo casi siempre (por desgracia) involucran cuestiones de salud, seguridad, recursos naturales (tsunami de diciembre '04 en donde los daños son incuantificables, desapareció islas y poblaciones completas y en donde el número de víctimas ya rebasa el número de 200 mil), interés social y los activos financieros (lo que más preocupa a las empresas con fines de lucro), éstos se encuentran en estrecha relación y por lo tanto la existencia de uno de ellos provocará o repercutirá en impactos derivados hacia los demás campos que intervengan.

4. Riesgo Operativo.

4.1. Antecedentes

Es en la celebración del comité de Basilea en diciembre del año 2001 en la que se le da al riesgo operativo la importancia adecuada y en la que este comité elabora el documento “Prácticas Sólidas para la Administración y Supervisión del Riesgo Operativo” en donde enfoca muy específicamente la atención sobre como plantear el tratamiento del *riesgo operativo*, el comité ha definido al riesgo operativo como “*el riesgo de pérdida directa o indirecta causada por falla o insuficiencia de los procesos, personas y sistemas internos; o por acontecimientos externos*”; esta definición amplía el concepto de riesgo operativo y hace posible que se incluyan dentro de las pérdidas de la institución prácticamente cualquier elemento interno y externo, es decir, desde una falla de los equipos de cómputo, una huelga de trabajadores, negligencias y fraudes por parte del personal, hasta el corte de la energía eléctrica”, según menciona Christian Rodríguez Camallioni en su artículo Regulación Bancaria: cobertura del riesgo operativo, en www.gacetafinanciera.com/teoria/riesgo/riesg.htm.

Con referencia al concepto señalado en el párrafo anterior, menciona el autor algunos bancos de carácter internacional ya han hecho pública su disconformidad por la inclusión del concepto “pérdidas indirectas” debido a que serían muy difíciles de cuantificar, mientras que otras organizaciones argumentan que también se deberían considerar el riesgo estratégico y el reputacional, para el nuevo acuerdo. Ahora bien en el acuerdo de Basilea el desarrollo del tratamiento del concepto de riesgo operativo está siendo perfeccionado, sin embargo ya se han identificado algunas maneras de enfocar los requisitos de capitalización que los bancos deberán aplicar para cubrir este riesgo: el método del indicador básico, el estándar y el de medición interna, los cuales consisten brevemente en:

- ✓ Modelo de Indicador Básico:
 - El más elemental y poco incentivador.

- ✓ Modelo Estándar:
 - Mas sofisticado,
 - Exige una gestión de riesgo por parte de la entidad,

- Permite mitigación mediante seguros,
 - Probablemente mucho trabajo para unos resultados insatisfactorios.
- ✓ Modelo de Medición Interna o IMA (Internal Measurement Approach).
- Es un modelo sencillo y pedagógico que puede servir para adquirir la cultura de la gestión del riesgo operacional.
 - Se parte de la matriz de riesgo operacional ya definida.
 - Se calcula el capital como pérdida esperada + pérdida inesperada,
 - Para ello se establece una relación lineal entre la pérdida inesperada y la pérdida esperada para cada “celda” ij de la misma (\sim normal):

$$K_{ij} = Y_{ij} EL_{ij}$$

EL_{ij} =Indicador de exposición, por Probabilidad de una pérdida tipo j en la línea i , por Severidad media cuando se produce el evento.

Y : Este parámetro ha de estimarse en función de la distribución usada para la modelización.

Es indubitable que los bancos deberán cumplir con normas de gestión de riesgo operativo cada vez más exigentes, para utilizar los métodos más sofisticados.

Sin embargo, como lo sigue mencionando el autor Christian Rodríguez Camilloni, en su artículo señalado anteriormente “el comité reconoce en última instancia, que es la gerencia de cada institución la responsable de manejar los riesgos y asegurar que el capital mantenido por el banco sea el adecuado para su propio perfil de riesgo”, aquí considero que el autor tiene razón, debido a que la gerencia de administración de riesgo se encarga de controlar y mitigar el mismo, sin embargo, creo que es la gerencia de cada departamento la responsable de identificar los riesgos, monitoreándolos con el fin de evitarlos, ayudando así a la gerencia de riesgos a hacer un trabajo conjunto que pueda beneficiar a la institución en el logro de sus objetivos.

Ahora bien, el comité de Basilea señala una serie de factores que sugieren pueda estar creciendo el riesgo operativo; entre los cuales se encuentran, estos:

- El uso de procedimientos altamente automatizados.
- El crecimiento del comercio electrónico.
- Las fusiones y adquisiciones a gran escala con los problemas de integración de sistemas que suponen.
- El crecimiento del outsourcing.
- El surgimiento de los bancos como proveedores de servicios a gran escala, el uso generalizado de técnicas tendientes a reducir el riesgo de mercado y de crédito pero que incrementan el riesgo de operación, entre otros.

Como nos percatamos, el riesgo operacional está al acecho de las instituciones financieras, como lo señalan los factores antes enlistados, y esto es en gran medida por la cantidad de información que se maneja dentro de las organizaciones financieras, no ayudándolas los procedimientos automatizados a gran escala, debido a que no se logran identificar todas las operaciones y dejando a empleados operativos la toma de decisiones y responsabilidades importantes, además de que no permiten una supervisión adecuada de los procesos por el volumen que se maneja dentro de la organización, lo cual origina que se confíe demasiado en los empleados que elaboran el proceso, y éstos a su vez percatarse de las “oportunidades” que les da el mismo y así comenzar a defraudar a la institución. Con base a esto han existido algunos hechos importantes en las últimas dos décadas, por todo el mundo demeritando el prestigio de compañías o llevándolas a la insolvencia, a continuación se muestran, algunos hechos que originan riesgos operacionales¹³:

- “La automatización y la globalización de la negociación han convertido este tipo de riesgos en una cosa habitual.
- Existen (mayo de 2002) más de 7.000 eventos de riesgo operativo con pérdidas superior al millón de dólares censados en Estados Unidos.
- Las transacciones erróneas y los errores en el procesamiento de las órdenes son fuentes habituales de riesgo operativo: por ejemplo un

¹³ www.uam.es/departamentos/economicos/econcuam/Sem-Carrillo.pdf

comerciante entiende mal una orden de compra y vende. Además la transacción se produce un día tarde.

- 1994. Bankers Trust: El banco se vio envuelto en un importante juicio por un usuario que le acusó de prácticas comerciales impropias. El banco llegó a un acuerdo con su contraparte, sin embargo, sufrió un serio deterioro reputacional. Fue comprado después por el Deutsche Bank.
- 1995. Barings: A lo largo de 2 años, un trader en derivados (Nick Leeson) acumuló pérdidas no reportadas. El banco quebró.
- 1995. Daiwa: A lo largo de 11 años, un trader en bonos (Toshihide Igushi) acumuló pérdidas no reportadas en la sucursal de los EE.UU. El banco fue declarado insolvente.
- 1996. Sumitomo: A lo largo de más de tres años un trader de cobre acumuló pérdidas no registradas. La reputación del banco se vio seriamente afectada.
- Deutsche Morgan Grenfell: un gestor de fondos (Peter Young) no respetó sus límites y fue el responsable de grandes pérdidas que fueron compensadas por el Deutsche Bank.
- 1997. Natwest: Un trader en swaptions (Kyriacos Papouis) utilizó volatilidades equivocadas en un modelo para valorar un swap. Esto le llevó a sobrestimar el valor de los contratos y generó grandes pérdidas que intento ocultar. La reputación del banco ha sufrido un serio golpe.
- 2002. Allied Irish Bank: Un “rogue trader”, de la filial norteamericana, ocultó tres años de pérdidas en el tipo de cambio y en el dólar. La reputación del banco se vio seriamente afectada”.

Sin duda, este tipo de casos por su gran impacto en las empresas, ha llevado a equiparar el riesgo operativo dentro de la industria y en las instituciones financieras al riesgo de un evento raro de gran severidad, como a continuación se mencionan¹⁴:

Instituciones Financieras.

CASO	US \$Millones	CASO	US \$Millones
Bank of Credit and Commerce	10,000	WorldCom	3,800

¹⁴ Curso de Shirebrook Commodities, impartido por Manuel González Fernández: “Programa Integral de Administración del Riesgo Operacional. 2003”

Credit Lyonnais	24,220	Nigerian Scam	5,000
Lloyd's of London	20,000	Cendant Corp	3,200

Algunos casos en la industria.

Lugar	Año	Características	Consecuencias
Monongah, W. Virginia (EU)	1907	Desastre minero	361 muertos
Halifax, Can	1917	Explosión química e incendio	1,600 muertos
Oppau, Alemania	1921	Explosión de unas 3,000 toneladas de Nitrato de Amonio	561 muertos y 1,500 lesionados 7,000 personas sin hogar, conmoción grave en un radio de 10 Km
Cleveland, EU	1944	Conflagración de unas 3,000 toneladas de gas natural licuado (GNL)	128 muertos, 200-400 lesionados 80 casas destruidas, grave conmoción. Abandono de la tecnología de GNL durante 20 años en los EU.
Ludwigshafen, Alemania	1948	Explosión de nube de vapor	207 muertos 3,818 lesionados (500 incapacitados graves)
Seveso, Italia	1976	Una fuga descargó toneladas de material altamente cáustico con contenido de dioxina	634 lesionados (447 quem; 187 con cloracné). Grave daño al medio ambiente en 4 km a la redonda. Muerte de miles de cabezas de ganado.
Mississauga, Can.	1979	Escape de cloro debido a un choque de trenes	240,000 personas evacuadas en 125 km cuadrados.

Lugar	Año	Características	Consecuencias
Cd. de México	1984	Conflagración de unas 6,000 toneladas de gas licuado de petróleo (GLP) durante 18 horas	Más de 500 muertos 7,097 lesionados 39,000 personas sin hogar centenares de viviendas destruidas grave conmoción y pánico en la población
Bhopal	1984	Fuga en un tanque de almacenamiento con liberación de unas 30 ton. de metilisocianato	Más de 2,000 muertos 200,000 lesionados Conmoción y pánico en la comunidad
Basilea, Suiza	1986	Incendio de un almacén químico	Grave daño a la flora y fauna del Rhin Contaminación atmosférica. Pérdida de la confianza pública en la empresa
Piper Alpha	1988	Explosión por escape de gas en una plataforma en el Mar del Norte	Destrucción completa de la plataforma con pérdidas millonarias centenares de muertos
Toulouse, Francia	2001	Explosión en planta de productos químicos para la agricultura	17 personas murieron y 240 resultaron heridas. Cierre temporal del aeropuerto de Toulouse. Evacuación de la población de los alrededores, debido a nube de gas tóxico.

Lugar	Año	Características	Consecuencias
Chernovyl, Rusia	1986	A 17 años del fatídico accidente, aún hoy se sufren las consecuencias radioactivas sobre el suelo y el agua fundamentales para la vida. Se calcula que en la zona mayormente afectada como Ucrania, Bielorrusia y Rusia, gastarán el equivalente a 100 centrales nucleares, entre gastos de tratamiento médico, descontaminación, realojamiento de la población (afectó a 7 millones de personas y hubo que construir de nuevo pueblos y ciudades) y electricidad que ha dejado de producir. En diciembre del 2000, la central nuclear Chernovyl fue clausurada. Pero el peligro está latente. El G-7 todavía no ha acordado aún que hacer con el sarcófago que recubre la superficie de la central atómica que se deteriora paulatinamente.	

El autor del curso mencionado, señala que no todos son eventos delictivos. En el tercer QIS, 89 bancos estuvieron llamados a hacer un ejercicio de recopilación por sus pérdidas por riesgo operacional en el 2002. El resultado unos 7,800 millones de euros repartidos en 47,269 sucesos.

La tendencia internacionalmente aceptada era (y continúa siendo) la de imponer marcos reguladores de carácter prudencial, esta cobertura temática de índole prudencial abarca entre otras:

“ • Implicación de la alta dirección y el consejo de administración en el conocimiento de los riesgos y la creación y disseminación de una cultura *ad-hoc*

- Reglas de capitalización en función del nivel de riesgo
- Criterios contables acordes a los riesgos financieros
- Reemplazo de métodos de valuación de carteras según criterios de devengo por su valor de liquidación en el mercado
- Asignación y seguimiento de calificaciones de riesgo
- Medición de factores de riesgo e imposición de límites
- Reglas de conducta y medidas de control interno
- Herramientas de Autoevaluación

- Políticas y procedimientos documentados
- Mapas de procesos
- Análisis de escenarios
- Modelos internos
- Indicadores y alertas , y
- Cumplimiento de mejores prácticas”

La regulación prudencial en México ha tenido su evolución, a partir del año de 1997; como se muestra a continuación:

- **1997:** Adquisición de sistemas de administración de riesgos por parte de entidades reguladoras.
- **Banxico-1998:** Extensión de la aplicación del requisito de cumplimiento de los 31 puntos aplicables a instrumentos derivados, a todos los productos negociados por las mesas de Bancos y Casas de Bolsa.
- **CNBV-1423/99:** Emisión de las “Disposiciones de Carácter Prudencial en materia de administración integral de riesgos”, para Instituciones de Banca Múltiple, destacando:
 - ✓ La definición de objetivos de exposición al riesgo y políticas y procedimientos para su administración.
 - ✓ La obligatoriedad para la identificación, medición, limitación, control y divulgación de los riesgos.
 - ✓ La asignación de responsabilidad al consejo de administración de la aprobación de políticas y procedimientos para la gestión de los riesgos.
 - ✓ El establecimiento de un comité de riesgos y de una unidad de administración integral de riesgos con responsabilidades de control, seguimiento e informe.
 - ✓ La disponibilidad de sistemas y modelos de medición de riesgo.
 - ✓ La cuantificación de los riesgos de mercado, liquidez y crédito, así como el establecimiento de medidas para el manejo de los riesgos no cuantificables.
 - ✓ La vigilancia por parte de auditoría externa y un experto independiente.
- **Banxico-1999:** Procedimiento y términos para la evaluación externa al cumplimiento de los 31 puntos en materia de modelos de

valuación y de riesgo, a fin de homologar la estructura general y el contenido técnico del informe, definiendo el marco general para medir los riesgos de mercado de instrumentos derivados.

Esta evolución continúa con la circular 21 que emite la CONSAR en el 2000, la cual se refiere a “Las reglas para la valuación de los activos propiedad de las Siefores y de las acciones representativas del capital pagado”; posteriormente dentro del mismo año, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), emite la circular S-11.6 en donde trata los lineamientos de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos financieros, aplicable a instituciones de pensiones y seguros. Durante los siguientes años la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, la CONSAR, la CNSF, Banxico, han emitido circulares que regulan prudencialmente los riesgos ayudando con ello, sobre todo a las instituciones financieras a identificarlos, medirlos y controlarlos.

Hemos visto la evolución prudencial a nivel nacional a continuación una breve historia de la misma a nivel internacional.

- 1988 El primer acuerdo de Basilea se refiere al riesgo de crédito
- 1996 La enmienda de enero incluye el riesgo de mercado (La razón de Cooke exige que el capital económico represente al menos el 8% del “riesgo del banco”)
- 2001 La propuesta para un nuevo acuerdo de capital plantea medidas más sensibles al riesgo e introduce el cálculo explícito para el riesgo operacional. (La razón de McDonough sustituye a la razón de Cooke)¹⁵

Es así como damos fin a este apartado recordando que es necesario visualizar que la importancia del riesgo operativo ha ido en aumento y que se considera de gran impacto en la época actual para las organizaciones financieras y la industria, a medida que la globalización está avanzando a lo largo del mundo, las compañías están volteando a ver que la adecuada administración de sus riesgos operativos les va a permitir bajar costos, aumentar sus utilidades y ser más competitivos, adquiriendo ventajas decisivas sobre sus competidores.

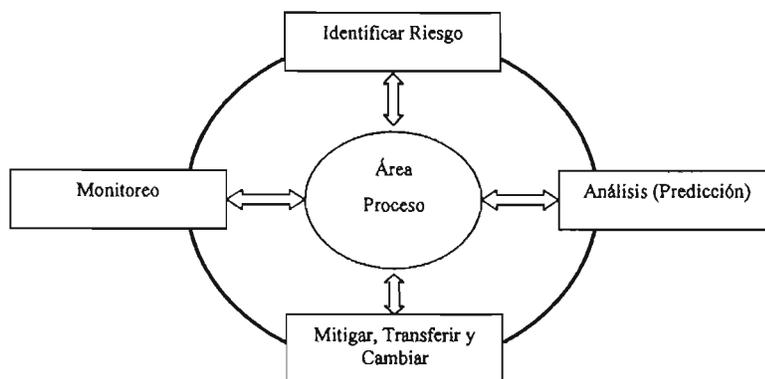
¹⁵ Idem

4.2. Modelo de Riesgo Operativo

Como se ha visto en el punto 4.1 el Riesgo Operativo ha tenido una amplia evolución y cada día las empresas enfrentan el riesgo de pérdidas o costos de oportunidad resultantes de procesos internos inadecuados, de fallas en los mismos, en los sistemas, en el personal o por eventos externos, por tal motivo resulta indispensable estimar la exposición a los mismos y tomar las decisiones apropiadas para cubrir, mitigar y controlar dichos riesgos, y tomar medidas para preservar y maximizar el valor de la empresa, para ello existe el “Modelo de Riesgo Operativo” el cual se basa en el diseño, adecuación e implantación de los procesos de la organización, incorporando como parte de estos el control y tomando en cuenta su interrelación con factores externos, los principales objetivos del modelo son¹⁶:

- Definir el proceso de control interno en la organización para:
 - Ser más eficientes y eficaces las operaciones
 - Prevenir eventos de pérdida (cuando se materializa el riesgo)
 - Confianza en las cifras financieras reportadas
 - Cumplimiento de la regulación aplicable
-
- Servir de herramienta en la valoración del Riesgo Operativo como parte de la administración de riesgos dentro de la organización.

El modelo está compuesto de las siguientes etapas en el tiempo:”



¹⁶ Curso impartido en ING, por José Sotelo, Dir. De Administración de Riesgos, Julio 2003

Como podemos observar el modelo de riesgo operativo es un CICLO, dentro del cual se van implementando mejoras continuas, debido a los cambios del entorno y dentro de la organización.

Para ampliar el concepto del modelo es necesario describir cada una de las etapas de las que se compone, por lo cual empezaremos por la *Identificación del riesgo o estimación*. El propósito fundamental de la identificación de riesgos, como menciona Manuel González Fernández en su curso de “Programa Integral de Administración del Riesgo Operacional 2003” que la institución debe conocer su perfil de riesgos, el establecimiento de un marco integral de riesgo y capital que permita estandarizar las medidas de riesgo y de resultados: por ejemplo en el capital económico, se expresa en unidades monetarias cualquier tipo de riesgo, representa los recursos que requiere la institución para soportar los riesgos identificados; es esencial una gestión integral del riesgo y uso de capital, para asegurar que el capital se invierte productivamente en negocios con alta rentabilidad ajustada por riesgo, un adecuado grado de diversificación, obtener la estructura óptima de balance, dar certeza a entidades externas de que se cuenta con los controles de riesgo adecuados para proteger el capital, limitando con ello posibles sorpresas y acotando la variabilidad de los ingresos futuros a un rango deseado, garantizando que el riesgo es evaluado en términos universalmente aceptados.

La identificación del riesgo es la primera etapa de la evaluación del mismo y en condiciones normales de registro de los eventos de pérdida, de su categorización y asignación a sus áreas de origen, la evaluación de los riesgos debiera apoyarse esencialmente en los estadísticos obtenidos de la propia base de datos de eventos, sin embargo, en general se carece de tal registro en la mayoría de las organizaciones empresariales, ya sean industriales, comerciales o de servicios (incluidos los financieros). A fin de, sigue mencionando Manuel González, subsanar esta debilidad de proceso y con ánimo de no detener con ello la realización de la evaluación de los riesgos operativos, una alternativa “razonable” parece recaer en la posibilidad de realizar una estimación subjetiva “controlada” de los riesgos, tanto reales como potenciales, empero ello plantea importantes retos en materia de cobertura temática, cuantificación, inferencia y control de la calidad de ésta: por una parte los enfoques estadísticos “clásicos” no son adecuados para la inferencia, cuando ésta se basa en interpretaciones subjetivas de la probabilidad y por la otra, tales interpretaciones subjetivas están sujetas a un alto grado de variabilidad por la diversidad de opiniones que las originan.

Dentro del proceso de administración de riesgos y muy específicamente en la identificación, el debate entre metodologías de inferencia estadística abarca: el significado de la probabilidad en temas relacionados con el comportamiento de los individuos (elemento subyacente a la mayoría de los riesgos operacionales), y la forma de calcularse; los supuestos inherentes a cada enfoque cuando se trata de analizar la incertidumbre acerca de parámetros conductuales, el suministro de estimaciones del riesgo operativo con descripciones completas de su incertidumbre, el grado en que cada enfoque es capaz de operar modelos complejos en casos de escasez o dispersión de datos, la facilidad de “vender” los resultados de cada enfoque a tomadores de decisión, accionistas y depositantes no versados en el tema, así pues, hay poco espacio de decisión entre los enfoques, por lo que se considera que las técnicas estadísticas Bayesianas aportan un par de ventajas sobre los enfoques clásicos:

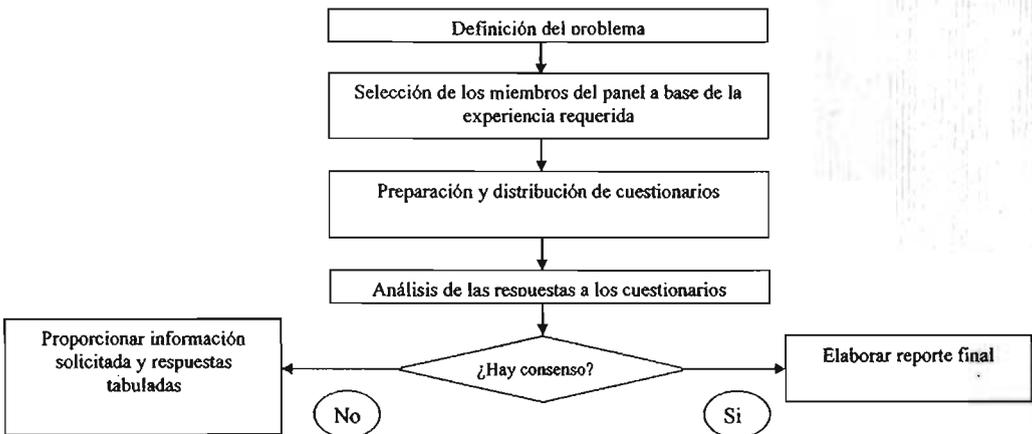
Permiten emplear interpretaciones subjetivas de la probabilidad (tema central en la evaluación del riesgo operativo en ausencia de bases de datos históricos de eventos y la temporalidad y frecuencia de la aplicación de medidas de mitigación), asimismo orientan al analista a las cualidades de distribución de la incertidumbre de los parámetros, a través de una función de distribución posterior, fácilmente actualizable por añadidura de eventos.

Entonces el control de calidad de las estimaciones subjetivas deviene, en tema central del proceso de estimación, tanto para la obtención de indicadores oportunos que orienten la gestión, como para la calibración fina de las distribuciones de probabilidad en que habrán de sustentarse las estimaciones de pérdidas esperadas e inesperadas y, consecuentemente, de reservas y capital económico; desde su desarrollo, en 1969 por la Rand Corporation (para el pronóstico del devenir de la tecnología), el Método Delphi se ha convertido en el procedimiento por excelencia para la obtención de consenso entre expertos, como proceso de decisión grupal acerca de la verosimilitud de la ocurrencia de ciertos eventos, este método hace uso de un panel de expertos elegidos en las áreas de pericia/habilidad requeridas y se fundamenta en la noción de que la perspicacia y experiencia de individuos bien informados aporta mejores predicciones que las aproximaciones teóricas o la extrapolación de tendencias, mediante la respuesta anónima a una serie de cuestionarios, con retroalimentación sobre las opiniones vertidas en los anteriores, previo a la complementación de un siguiente cuestionario, se presume la convergencia del panel hacia la “mejor” respuesta, el anonimato en las respuestas consigue independencia de los resultados de los peligros del

ego, los protagonismos, las personalidades dominantes y de los “halos” de prestigio, frecuentemente presentes en los colectivos laborales.

Una característica distintiva de este método es que no precisa de la convocatoria física de los expertos participantes, ni del acuerdo unánime de todos los panelistas, ya que la opinión mayoritaria es representada por la mediana como medida de tendencia central en la evaluación. Sin embargo, en virtud de la dificultad de conservar a todos los panelistas dentro del proceso durante las (a veces) numerosas rondas de cuestionarios, su suplantación por “no-expertos”, puede derivar en divergencias de opinión y distorsionar la evolución.

Es así, como el flujograma del método Delphi queda entonces como sigue¹⁷:



Una vez identificados los riesgos, es necesario pasar a la siguiente etapa, *el análisis* de los mismos, para ello se denominan y clasifican, se estima la frecuencia de ocurrencia y severidad del impacto (preliminar); y se seleccionan los riesgos sujetos de gestión inmediata y mediata (priorización).”

¹⁷ Curso de Shirebrook Commodities, impartido por Manuel González Fernández: “Programa Integral de Administración del Riesgo Operacional. 2003”

Para llevar un correcto análisis de los riesgos es necesario hacer un examen a los procesos y detectar las posibles fallas al control interno que pudieran ser significativas y permitan un riesgo a la empresa, para ello empezaremos por recordar que es el control interno y el concepto de proceso.

Como sabemos el control interno dentro de una organización es parte fundamental para el buen funcionamiento de la misma, como lo menciona "The Institute of Internal Auditors" en sus normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, publicadas en 2004: El control es "cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas", asimismo la Norma Internacional de Auditoría (NIA) N° 6 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno describe al Sistema de Control Interno de la manera siguiente: Sistema de Control Interno; "Significa que todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de la información financiera confiable (sic)."

Esta definición nos lleva al concepto de control adecuado que enuncia el IIA (The Institute of Internal Auditors) en sus normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, a través del IMAI (Instituto Mexicano de Auditoría Interna); "Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica."

Como las empresas actuales intentan planificar sus operaciones para obtener el mayor beneficio posible con el menor costo, organizan su "Control Adecuado"; para lo cual es necesario visualizar el entorno o ambiente del control, enunciado por el IIA, en sus Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna; el cual "se refiere a la actitud y acciones del consejo y de la dirección respecto a la importancia del control dentro de la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos:

- Integridad y valores éticos
- Filosofía de dirección y estilo de gestión
- Estructura de la organización
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos”

Cada uno de estos elementos deberá estar bien definido dentro de la organización, con el fin de que se llegue al logro de los objetivos planteados. Asimismo, el IIA nos enuncia la definición del “Proceso de Control” que menciona que: “las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.”

Para que el lector tenga una visión más amplia de lo que es el control interno, nos referiremos a lo estipulado por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión, por sus siglas en inglés), lo cual menciona lo siguiente: “un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y otro personal de la entidad, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en relación al logro de los objetivos en las siguientes categorías: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros y el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.”¹⁸

Ahora bien, es necesario analizar los procesos, para ello existen distintas herramientas, sin embargo es necesario describir que es un proceso para el Instituto Mexicano de Auditoría Interna, y lo define como: Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos, asimismo, existen los procesos de dirección o gobierno, los cuáles se refieren a los procedimientos utilizados por los representantes de los propietarios de la organización (accionistas, etc.) para proveer vigilancia sobre los procesos de riesgo y control administrados por la dirección.

La documentación de procesos parece ser una condición típica en muchas organizaciones y ha ayudado al logro de sus objetivos. Sin embargo como ya se ha mencionado el nivel de competitividad es muy alto y se requiere un nivel de desempeño que tenga como característica la mejora

¹⁸ www.netconsul.com

continua. Por lo que la pregunta forzosa es ¿De qué forma podemos asegurarnos que esto suceda?, la respuesta se basa en diferentes variables que afectan directa o indirectamente a la organización, podemos citar algunas de estas¹⁹:

- “1. Mantener y dar el mismo servicio en diferentes plazas,
2. Poder homologar los servicios y productos, con objeto de no tener o minimizar las variaciones en aquellos servicios o productos que son los mismos (estándar de calidad).
3. Asegurarse que los procesos cumplan con el objetivo de ser eficientes y eficaces para nuestros clientes, generándoles valor.”

Como se puede observar, en los tres puntos anteriores hablamos de estandarizar y medir, estas dos variables conjuntas aplicadas a los procesos nos permiten verificar y luego lograr la consecución de uno o varios objetivos. Dichos objetivos deben de estar acordes y ayudar a cumplir la misión así como los objetivos en las organizaciones.

Es conveniente mencionar que el análisis de los procesos nos ayuda a identificar los riesgos, asimismo a delimitarlos y cuantificarlos para saber su impacto y prioridad.

El análisis de riesgos se ha mencionado en el capítulo tercero a mayor detalle, es por ello que nos referiremos a continuación a la tercera etapa del modelo de riesgo, *Mitigar, Transferir y Cambiar (MTC)*, en esta etapa el control interno juega un papel muy importante en MTC los riesgos operativos, con el propósito de lograr los objetivos que cada institución se haya trazado, así la manera en que se puede administrar el Riesgo Operativo (RO), entendiendo por la administración el proceso de MTC el RO y que incluye un punto medular el cual consiste en PREVENIR. Como primer paso se tiene que adecuar el entorno organizacional (cultura organizacional) para el logro de los objetivos que en orden de importancia son PREVENIR y MTC una vez que se ha materializado el RO en un Evento de Pérdida (EP). Por lo anterior el objetivo primordial del control interno es evitar que existan eventos previos que permitan la existencia de un EP. Por lo tanto los procesos deben incorporar actividades de evaluación y de monitoreo que nos sirvan para corregir en caso de desviaciones, de esta forma reducimos el riesgo de detección de RO y por tanto eventos de pérdida. El Evento de Pérdida es el

¹⁹ *Idem*

impacto que se tiene una vez que se realiza o materializa un Riesgo Operativo, tienen como característica el consumo de tiempo el cual podemos clasificarlo en²⁰:

- Evento Previo.- Son las condiciones que permiten la materialización de un RO
- Evento de Pérdida.
 - ✓ Tiempo de desfase.- Es aquel en el que se inicia el evento pero no se ha identificado,
 - ✓ Identificación.- Es cuando la administración se da cuenta de la pérdida, pero no tiene respuestas como ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Quién? ¿Cómo?, etc.
- Reacción.- Medidas que toma la administración en respuesta al evento.

En los siguientes párrafos trataré de explicar el último paso del modelo del RO, *el monitoreo*, para ello es necesario que citemos lo que menciona el documento australiano, llamado “Estándar Australiano” con número AS/NZS 4360:1999, titulado “Administración de Riesgos” en su página 19: “Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos, las estrategias y el sistema de administración que se establece para controlar la implementación. Los riesgos y la efectividad de las medidas de control necesitan ser monitoreadas para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades de los riesgos. Pocos riesgos permanecen estáticos.

Es esencial una revisión sobre la marcha para asegurar que el plan de administración se mantiene relevante. Pueden cambiar los factores que podrían afectar las posibilidades y consecuencias de un resultado, como también los factores que afectan la conveniencia o costos de las distintas opciones de tratamiento. En consecuencia, es necesario repetir regularmente el ciclo de administración de riesgos. La revisión es una parte integral del plan de tratamiento de la administración de riesgos.”

De igual forma el proceso de riesgo operativo está aún en sus etapas iniciales y por ello “La United Overseas Bank, de Singapur (UOB) se está

²⁰ *Ibidem*

moviendo hacia un proceso de monitoreo automatizado, que involucrará tanto el rastreo de eventos de pérdida, como la recolección automatizada de indicadores claves de riesgo (vinculación automática con los sistemas de datos existentes). Actualmente, los jefes de las unidades de negocio son responsables de reportar los indicadores claves de riesgos operativos (KORIs por sus siglas en inglés) sobre una base trimestral.

Al identificar y rastrear estos ítems, los gerentes de riesgo pueden revisar información del mundo real para sustentar las evaluaciones de riesgo. Por ejemplo, un indicador clave para el riesgo de ‘baja moral de los empleados’ podría ser el coeficiente de rotación del personal en un grupo. Esta información, cuando es seguida por el gerente de riesgo, provee una retroalimentación independiente sobre la evaluación de riesgo.”²¹

Como se menciona en el artículo “las tecnologías de información y el control interno: socios para el cumplimiento de la ley: “un sistema de control necesita ser monitoreado para asegurar que el mismo continua operando efectivamente. Esto incluye actividades de supervisión, así como la labor desempeñada por auditoría interna. El seguimiento incluye el monitoreo permanente entre los indicadores de riesgo operacionales y situaciones críticas, seguimiento periódico a la efectividad de los controles implantados, así como la disponibilidad de herramientas para el monitoreo de los riesgos operacionales y su impacto.”²²

Debido a la importancia de la administración de riesgos, la etapa de monitoreo se convierte en un paso imprescindible para el buen control de los riesgos, así dentro de esta etapa existen algunas herramientas que ayudan a monitorear el riesgo como el reporte de indicadores claves de riesgo KRI Reporting (Key Risk Indicators), las cuales veremos en el subcapítulo 4.5 Herramientas del modelo de riesgo operativo en una empresa de seguros X.

4.3 Entorno Actual del Riesgo Operativo

Con el extenso desarrollo de las metodologías de riesgo en las instituciones financieras, ha surgido la inquietud en muchas empresas de cómo utilizar dichos avances para su beneficio. En este sentido existen firmas de contadores, consultores y auditores como Pricewaterhouse Coopers, quien ha

²¹ www.Newtech.co.cr/paginas/temas_interes/administracion.pdf, “Administración de riesgos, un caso sobre implementación de administración de riesgos”; pags. 4-5, sin fecha; Paul Weddington.

²² www.pc-news.com

adecuado su experiencia en la administración de riesgos financieros a las necesidades particulares de las corporaciones para la medición, administración y control de los riesgos de mercado –por la volatilidad de las tasas de interés, tipos de cambio, precios de acciones, precios de insumos y productos, etc.- Los instrumentos derivados han cobrado, recientemente, gran importancia en las corporaciones como alternativas de cobertura y/o especulación. Sin embargo, la correcta estimación de su valor, evaluación de su riesgo, y registro contable son de importancia crítica. Así pues expertos de firmas contables y de consultoría en instrumentos derivados proporcionan los lineamientos adecuados para resolver la problemática que representa el manejo de los instrumentos derivados de la empresa, es así como la administración de riesgos y la administración del valor, en el nuevo campo se denomina administración de riesgos empresariales.

En esta especialidad los profesionistas detallan los procesos específicos de generación de valor para la empresa, desde la fijación de objetivos generales –incluida la especificación del apetito del riesgo- hasta la formulación y ejecución de estrategias- incluidas la identificación / priorización de riesgos, medición, monitoreo y reporte de riesgos- y la evaluación de desempeño / compensaciones ajustadas por riesgo²³.

Como nos hemos percatado las empresas de giros distintos a las financieras están volteando a ver que la administración de riesgos juega un papel importante dentro de su organización, debido a que las empresas enfrentan todo el tiempo el riesgo de pérdidas, o costos de oportunidad resultantes de procesos internos inadecuados, de fallas en los mismos, en los sistemas en el personal, o por eventos externos, en este sentido para que las empresas tengan éxito ante la competencia global que enfrentan los negocios hoy en día, es necesario tener un alto grado de comprensión de los riesgos operativos y las oportunidades que presentan, es aquí en donde resulta indispensable estimar la exposición a los mismos y tomar las decisiones apropiadas para cubrir, mitigar, controlar dichos riesgos, y tomar medidas para preservar y maximizar el valor de la empresa.

Así expertos como Pricewaterhouse Coopers ofrecen colaboración a las empresas financieras y/o empresas para administrar el riesgo operativo en las siguientes especialidades.²⁴

²³ www.pwcglobal.com/mx/spa/ins-sol/publications/ad-riesgos

²⁴ www.pwcglobal.com/mx/spa/ins-sol/publications/ad-riesgos

“● Diseño de estructuras operativas y organizacionales para la administración del riesgo operativo.

● Diagnóstico para evaluar el estado del proceso de administración del riesgo operativo en relación con la normatividad vigente, las expectativas de las autoridades, y las mejores prácticas del mercado.

● Diseño de plataformas y componentes para sustentar los lineamientos y normativas de la administración de riesgo operativo y facilitar asistencia en su implantación.

● Proporcionar la estructura y las herramientas para recopilar los datos de pérdidas operativas y realizar análisis causales.

● Desarrollar e implantar metodologías para la estimación del riesgo operativo y medición de capital, y los procesos que las sustentan”.

Hemos visto que las empresas trátense del giro que sea, tienen interés en administrar sus riesgos operativos y que para ello los especialistas de las grandes firmas de consultoría están ofreciendo sus servicios en el tema, esto representa en gran medida el auge que está teniendo el riesgo operativo actualmente en todo el mundo y sobre todo porque es un mundo globalizado en el que si las empresas no van a la vanguardia o mínimamente a la par de sus competidores corren el riesgo de tener ventas bajas y así desaparecer del mercado, es pues la administración del riesgo operativo demasiado importante.

A partir del año 2000, es cuando se genera un problema para las instituciones y en mayor medida para las financieras, debido a que les incrementa dramáticamente las tres dimensiones de riesgo: el riesgo operativo, el riesgo de crédito y el riesgo de mercado, es por ello que Bancomer en su página de internet muestra información sobre este problema y lo que está haciendo para enfrentarlo, en una síntesis de esta información, mencionare a continuación lo que esa empresa llama “*Riesgos*”; así tenemos que para Bancomer el *riesgo operativo* incluye el riesgo por fallas en sistemas, procesos y relaciones con terceros, entre los cuales se incluyen clientes, proveedores, autoridades y socios comerciales, el *riesgo de crédito* se refiere básicamente a la colocación de cartera que mantiene una institución con clientes o sectores altamente expuestos al año 2000, que puedan tener problemas para cumplir sus obligaciones, por último, el *riesgo de mercado*, se refiere al cambio de las condiciones de mercado derivado del problema del año 2000 y es claro que la dimensión más afectada por el año 2000 es la de riesgo operativo.

A continuación transcribiremos lo que Bancomer esta haciendo para enfrentar el problema 2000.²⁵

“Bancomer tiene sólidas relaciones de negocio con diversas empresas a nivel nacional e internacional y cada vez es mayor la cantidad de clientes, socios, proveedores y autoridades con los cuales interactúa de manera electrónica. Esta situación podría generarle serios problemas, en el caso de que sus sistemas o los nuestros no cumplieran con el año 2000”.

“Además existen relaciones en las cuales, aun sin tener interfases electrónicas, el que una empresa, cliente o proveedor de servicios tenga problemas generará riesgos en nuestra propia operación, por lo que debemos analizar todos y cada uno de ellos y determinar acciones según el caso. También existen procesos logísticos que se ven afectados, como la renovación de tarjetas de crédito con vencimientos a diciembre de 1999, etc. Para evitar esto Bancomer está implantando una estrategia de riesgo de negocio, la cual incluye medidas preventivas en caso de existir problemas en los servicios que ofrecen o reciben de sus clientes y proveedores. Es importante que el negocio se concientice que para lograr un cambio de milenio transparente en el servicio que ofrece a sus clientes, no sólo debe realizar la conversión de sus sistemas, sino también es primordial que tenga planes de contingencia por si existieran problemas propios o de terceros antes y durante el año 2000. La gran mayoría de las empresas todavía sigue pensando que es un problema de sistemas y pocos han analizado la parte de riesgo en el negocio. Bancomer va a la cabeza en ese aspecto en el sector financiero”.

“El equipo de trabajo que apoyará esta labor con la participación de las áreas de negocio, la cual contempla:

- Apoyo para identificar y dar seguimiento a los riesgos de negocio,
- Manejo de relaciones con terceros,
- Riesgo Crediticio,
- Riesgo Legal.”

“Una parte fundamental de esta estrategia es la creación del Centro de Respuesta de Emergencia, cuyo objetivo es minimizar el impacto generado por problemas en los sistemas y mantener funcionando los procesos críticos tanto tecnológicos como de negocio, a niveles de servicio aceptables en el

²⁵ *El efecto del año 2000*, www.larevista.com.mx

cambio de milenio...”. De acuerdo con lo que Bancomer está haciendo para identificar y dar el debido y adecuado seguimiento a los Riesgo de Negocio, se puede decir que el entorno actual del Riesgo Operativo es éste, es decir las empresas de distintos giros están volteando a ver que la Administración de Riesgos es sumamente importante para su subsistencia en un mundo globalizado, sin embargo también se puede mencionar que dentro de ese entorno existe una preocupación por el Comité de Basilea respecto de la manera en que se está implementando el riesgo operativo y que tan funcional está siendo ésta implementación para las empresas del sector financiero, asimismo, existe una relación estrecha entre el riesgo operativo y la Ley Sarbanes Oxley (Ley SOX), de la cual hablaremos a continuación:

En los últimos dos años y tras los escándalos financieros de gigantes como Enron y WorldCom, así como la desaparición de la firma internacional de auditores Arthur Andersen, las autoridades estadounidenses establecen la “Ley Sarbanes-Oxley Act”, promulgada el 23 de enero del 2002, con el objeto de recuperar la confianza en los mercados de capitales y crear transparencia en la información financiera; instituyendo la certificación para las propias empresas sobre la exactitud e integridad de su gestión financiera; respaldándola con elementos de juicio documental sobre la razonabilidad de sus procesos y del control interno; así como de su interrelación directa con las cifras divulgadas en los estados financieros; hecho requerido para el cumplimiento riguroso de la ética en los mercados bursátiles internacionales y que por años los organismos reguladores habían luchado por aplicar como antídoto contra el fraude contable empresarial. Cabe señalar que ésta ley aún está en proceso de adaptación en nuestro país, para aquéllas empresas que coticen en bolsas de USA.

Las principales características de la Ley Sarbanes Oxley, son las siguientes:

- Nuevos requerimientos de información (incluyendo la certificación de la información financiera de cada compañía)
- Establece un nuevo consejo de vigilancia., supervisado por “La Comisión de Valores de Estados Unidos” y “La Compañía de Vigilancia de la Contabilidad Pública”; (SEC y PCAOB, por sus siglas en inglés), en esta última sólo para empresas que cotizan en bolsa.

- Nuevas responsabilidades para comités de auditoría y altos funcionarios
- Define servicios del auditor no permitidos a clientes auditados
- Refuerza penas por fraude corporativo
- Reglas sobre conflicto de interés de analistas
- Aumento significativo de autoridad y funciones a la SEC

Actualmente su aplicación está siendo interpretada y reglamentada por los siguientes organismos regulatorios:

- La Comisión de Valores de Estados Unidos (SEC, siglas en inglés)
- La Compañía de Vigilancia de la Contabilidad Pública (PCAOB, para empresas que cotizan en Bolsa)
- La Bolsa Mexicana de Valores (BMV)
- La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Entes en afectación:

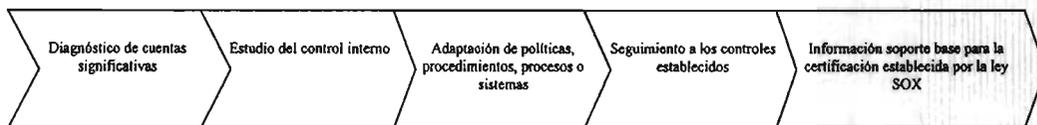
- Emisores que cotizan en bolsas internacionales
- Emisores de normas
- Firmas de auditores
- Comités de auditoría
- Inversionistas

Algunos requerimientos de la Ley Sarbanes Oxley:

- Sección 302.- Responsabilidad corporativa de los informes financieros.
- Sección 401.- Divulgación de informes periódicos.
- Sección 404.- Evaluación gerencial de los controles internos.

Como nos percatamos la Ley Sarbanes Oxley esta muy ligada con el riesgo operativo por sus análisis al control interno y la adaptación de políticas, procedimientos y sistemas, es por ello que a continuación mencionaremos el programa de cumplimiento de la Ley SOX en una empresa del ramo de seguros en la ciudad de México.

Programa de Cumplimiento e Implementación Proyecto SOX-México en Empresa de Seguros-México:



Diagnóstico:

1. Cuentas contables significativas identificadas en cada entidad
2. Procesos que afectan a cada cuenta significativa
3. Diagnóstico de puntos de control existentes
4. Lista de procesos documentados y no documentados
5. Establecer un programa de fortalecimiento del control interno para todo el 2004

Equipo de trabajo SOX-México y principales roles:

- **Contraloría.**- Coordinador del proyecto ante el comité ejecutivo (EC, por sus siglas en inglés) de América SOX, siendo facilitador de la información generada por el equipo y responsable de dar seguimiento al programa de trabajo establecido para la obtención de la certificación SOX.
- **ORM (Administración de Riesgo Operativo).**- Elaboración y entrega de inventario de riesgos operativos (identificados y cuantificados) en cada área de las empresas del grupo, con el fin de garantizar el cumplimiento de la ley SOX.
- **Legal.**- Entrega de informe sobre revisión de alcances Jurídicos y obligatoriedad de la Ley SOX para las empresas del grupo de “La empresa de Seguros, así como indicar los riesgos legales que deban ser incluidos en el informe SOX.
- **CAS (Control Auditing Service).**- Entrega del informe sobre la evaluación de control interno operativo y financiero, efectuada a cada una de las áreas de las empresas del grupo, a fin de verificar que los controles de los registros y reportes generados cumplen con la Ley SOX. Así como, dar seguimiento y proponer mejoras a las fallas detectadas.
- **Contraloría Normativa (Compliance).**- Revisión y análisis normativo de las medidas administrativas y operativas que deberán ser adoptadas en cada área de las empresas del grupo, para el cumplimiento de la certificación del control interno con base en los criterios estipulados en la Ley SOX.

- *TI (Tecnología Informática).*- Identificación de sistemas administrativos y contables que afectan cuentas significativas, así como, la adopción de medidas de seguridad requeridas o implementación y fortalecimiento de controles internos.

Algunas sanciones de la Ley Sarbanes-Oxley:

- Sección 305.- Sanciones por: Penalidades y prohibición a oficiales y directores.
- Sección 306.- Sanciones por: Prohibición de intercambio de Valores en periodos restringidos (“black-out”)
- Sección 402.- Sanciones por: Prohibición de préstamos personales a ejecutivos.
- Sección 1102.- Alteración de documentos o impedimento de un procedimiento oficial.

Cabe señalar que es la ley SOX, es una ley estadounidense que ya ha sancionado a ejecutivos de Enron y Parmalat, por lo que se refiere a la certificación de la ley en México tiene plazo hasta el 31 de diciembre de 2005.

Como puedo darme cuenta el entorno actual del riesgo operativo esta inmerso en nuevas leyes, procedimientos y políticas que afectan de manera directa a las empresas del sector financiero, industrial y comercial, asimismo se puede afirmar que es prioridad para muchas empresas administrar el riesgo operativo, esto se respalda por las continuas reuniones del comité de Basilea y por leyes como la Sarbanes Oxley, es pues así como vemos que lo que rodea al riesgo operativo va mas allá de las fronteras de un solo país y se convierte además de un entorno particular, en un entorno internacional, esto es debido a la preocupación de controlar los riesgos a partir de los grandes fraudes a nivel mundial.

Observo que en la actualidad existe una gran preocupación de las empresas por controlar sus riesgos y lograr la prevención de los mismos con los objetivos de ser más competitivos y evitar la materialización de los riesgos y/o fraude contable empresarial y obtener costos más razonables.

4.4. Implementación en México del Modelo de Riesgo Operativo²⁶.

El Riesgo Operativo (RO) toma importancia a partir del comité de Basilea publicado en diciembre del 2001 (comité de supervisión bancaria) en donde se reconoce como ya lo hemos mencionado que el RO “es un elemento sustancial de otros riesgos...”; no obstante desde mi punto de vista la evaluación a los procesos y el estudio al control interno es algo que ya se venía realizando por los auditores tanto internos como externos, claro no con la importancia que ahora representa la administración de riesgos, pero como se ha mencionado en el primer capítulo el auditor está evolucionando y adaptándose a las nuevas exigencias que un mundo globalizado le pide, tanto por el volumen de información, como por la utilización de nueva tecnología dentro de las empresas actuales.

Es aquí, en donde me enfocaré de una manera específica en la implementación del modelo de RO en México, la cual se da de manera única en instituciones financieras. En el caso de México a partir de su estatización a finales de 1982, la banca vivió una década de sometimiento, con un fuerte encaje legal, otros procedimientos de protección a los ahorradores, control de tasas pasivas y una obligatoria orientación a sectores prioritarios de la actividad económica, a finales de los 80's se inicia un proceso de desregulación y liberación, es cuando surgen los grupos financieros, posteriormente a principios de los 90's se detona la reprivatización y el otorgamiento de concesiones a bancos nuevos y también extranjeros, así como a la autorización para operar nuevos instrumentos, productos derivados, entre otros. Se puede afirmar que la privatización encontró terreno fértil en la “euforia” económica del momento, por ejemplo:

- El crédito vio su expansión acelerada y se tomaron fuertes posesiones de riesgo de deuda y cambios.
 - ✓ Las tasas de instrumentos indexados a la inflación alcanzaron niveles mínimos históricos (2% en abril de 1992)
 - ✓ Proliferó el mercado de las coberturas cambiarias al amparo del uso de “bandas” para los tipos de cambio.

Como lo he venido mencionando la negociación del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC, por sus siglas en español), contribuyó a la

²⁶ Ídem

percepción generalizada de estar viviendo un período de bonanza económica sin retorno, lo que fue a la postre un espejismo, así un gobierno que salía del poder pasaba la estafeta sin hacer muchas advertencias y en 1994 en el quizás mal llamado “error de diciembre” y la liberación de las bandas al tipo de cambio detona la crisis. La culpa: la largamente ignorada evolución del saldo en la cuenta corriente. Todo esto sin lugar a dudas trae sus consecuencias:

- Para el país, el incremento en la inflación y en las tasas de interés y el desplome de la actividad económica y de los salarios reales.
- Para la banca, el descubrimiento de la totalidad de los riesgos a que estaba expuesta:
 - ✓ Cartera dotada de imaginativos planes de refinanciamiento.
 - ✓ Acreditados con un servicio de sus obligaciones por encima de sus capacidades de pago.
 - ✓ Enormes posiciones de tesorería, en mercados estrechos.
 - ✓ Deficiencias en el diseño de sus procesos.
 - ✓ Laxitud en las medidas de control, por citar sólo algunos.

El rescate emprendido por el Fobaproa (actualmente el IPAB) y el gobierno podía significar un sacrificio respetable, por lo que era necesario imponer medidas preventivas. Ahora bien el Comité de Supervisión Bancaria, creado en 1974 por iniciativa del Banco de Pagos Internacionales (BIS, por sus siglas en inglés), con sede en Basilea, Suiza; parecía poner la norma estándar para la gestión de los riesgos financieros:

- Tipificando y describiendo los riesgos, así como los métodos para medirlos y gestionarlos,
- Destacando la necesidad de imponer cambios en las estructuras organizacionales y dando cabida a entidades especializadas en el control y gestión de los riesgos,
- Enfatizando la imposición de medidas para el mejor conocimiento de las calidades crediticias, la obtención y control de garantías y la modelación estadística de la exposición a los diferentes tipos de riesgo.

Así la tendencia internacionalmente aceptada era y continúa siendo la de imponer marcos reguladores de carácter prudencial, así pues la cobertura temática de índole prudencial abarca entre otras:

- La implicación de la alta dirección y el consejo de administración en el conocimiento de los riesgos y la creación y diseminación de una cultura *ad-hoc*.
- Reglas de capitalización en función del nivel de riesgo.
- Criterios contables acordes a los riesgos financieros.
- Reemplazo de métodos de valuación de carteras según carteras de devengo.
- Asignación y seguimiento de calificaciones de riesgo.
- Medición de factores de riesgo e imposición de límites.
- Reglas de conducta y medidas de control interno.
- Herramientas de auto evaluación.
- Políticas y procedimientos documentados.
- Mapas de procesos.
- Análisis de escenarios.
- Modelos internos.
- Indicadores y alertas.
- Cumplimiento de mejores prácticas.

a) Evolución de la regulación prudencial a nivel nacional.

En México las autoridades que rigen al sector financiero se han preocupado por establecer los parámetros para los riesgos, esto debido a que en un mundo globalizado es necesariamente indispensable que las regulaciones se enfoquen en ese sentido, con el objeto de estar dentro de los estándares internacionales, es por ello que organismos como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, entre otros han emitido la regulación al sector financiero como un sector globalizado y que se menciona a continuación.

- CNB-1991: Determinación del capital mínimo regulador del 8% del total de los activos ponderados por riesgo.
- Comité de Basilea (CSB) – Banco de Pagos Internacionales (BIS) -1993:
 - ✓ Instrumentación del modelo estándar
- Gpo.30-1993: Valuación de posiciones a mercado y uso del value at risk (VaR) para la estimación de riesgos financieros.

- The Financial Accounting Standards Board 1994:
 - ✓ Clasificación de acciones y títulos de deuda en tres categorías: a vencimiento, para venta y para “trading”
 - ✓ Uso del VaR

- Banxico-2019/95: Cumplimiento de 31 puntos para poder operar coberturas cambiarias, futuros y opciones sobre el dólar, implicando:
 - ✓ La creación de una unidad de control de riesgos independiente de las áreas tomadoras.
 - ✓ La disponibilidad de sistemas de estimación y valuación de riesgo.
 - ✓ La supervisión de los modelos de valuación por parte de entidades externas, entre otras.

- CNBV-1995: Establecimiento de criterios contables para instituciones financieras, destacando:
 - ✓ Discriminación de activos cotizables con criterios de valuación diferenciados, tipificándolos como títulos:
 - ◆ Para negociar,
 - ◆ Disponibles para su venta,
 - ◆ Conservados a vencimiento.

 - ✓ Diferenciación en los plazos de incumplimiento para el reconocimiento de “vencida” de la cartera de crédito según modalidades de amortización y pago de intereses y tipo de crédito.

- Securities and Exchange Commission (SEC)-1995:
 - ✓ Reporte en cualquiera de tres modalidades:
 - ◆ Flujos esperados por categoría de riesgo,
 - ◆ Análisis de sensibilidad de pérdidas por cambio de precio,
 - ◆ Estimación de VaR

- CSB-BIS-1995-97:
 - ◆ Instrumentación de modelos internos,
 - ◆ Mínimos estadísticos para el cálculo de VaR

- CNBV-1996: Emisión de las “Reglas para los Requerimientos de Capitalización de las casas de bolsa”, destacando:
 - ◆ El establecimiento de un régimen prudencial para el control de riesgos de mercado, liquidez y crédito.
 - ◆ La determinación de requerimientos de capital global como la suma de los correspondientes a cada tipo de riesgos.

- CNBV-1997: Adquisición de sistemas de administración de riesgos por parte de entidades reguladoras.

- Banxico-1998: Extensión de la aplicación del requisito de cumplimiento de los 31 puntos aplicables a instrumentos derivados, a todos los productos negociados por las mesas de bancos y casas de bolsa,

- CNBV-1423/99: Emisión de las “Disposiciones de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos”, para Institución de Banca Múltiple, destacando:
 - ◆ La obligatoriedad para la identificación, medición, limitación, control y divulgación de los riesgos.
 - ◆ La definición de objetivos de exposición al riesgo,
 - ◆ La asignación de responsabilidad al consejo de la administración de la aprobación de políticas y procedimientos para la gestión de los riesgos,
 - ◆ El establecimiento de un comité de riesgos y de una unidad de administración integral de riesgos con responsabilidades de control, seguimiento e informe.
 - ◆ La cuantificación de los riesgos de mercado, liquidez y crédito, así como el establecimiento de medidas para el manejo de los riesgos no cuantificables.

- Banxico-1999: Procedimientos y términos para la evaluación externa al cumplimiento de los 31 puntos en materia de modelos de valuación y de riesgo.
- CNSF-S-11.6/00: Lineamientos de carácter prudencial en materia de administración integral de riesgos financieros, aplicables a instituciones de pensiones y seguros.
- CONSAR-21-3/00: Reglas para la valuación de los activos propiedad de las Siefores y de las acciones representativas del capital pagado, destacando:
 - ◆ La valuación diaria de los activos que forman parte de la cartera, por la vía de la utilización de un proveedor de precios,
 - ◆ La realización de la valuación de las acciones representativas del capital pagado restando de los activos totales, los pasivos y dividendos entre el número de acciones en circulación.
- 2001: Reformas a la Ley del Mercado de Valores. Es importante mencionar que el 28 de enero del presente año, se hicieron modificaciones a la esta ley por la cámara de diputados, y a la fecha de este trabajo a un no se publica la nueva ley.
- 2001: Código Mexicano de Prácticas Corporativas (Comité de coordinación económica).
- CSB-BIS-2001/2003: Borrador del Nuevo Acuerdo de Capital.

Hemos visto la cronología de la implementación de la administración integral de riesgos a través de instituciones reguladoras de las empresas financieras que ha impactado la actual administración integral de riesgos para llevar a cabo la identificación, medición, vigilancia, limitación, control y divulgación de los distintos tipos de riesgo que enfrentan las instituciones financieras en su actividad diaria.

Asimismo, están por emitirse nuevas disposiciones en materia de calificación de cartera que considerarán, en adición a una metodología estándar para la creación de provisiones, la opción para que los bancos puedan utilizar sus propios modelos internos, lo cual es consistente con el pilar I del nuevo acuerdo de capital.

- Adicionalmente, las nuevas reformas a la ley de instituciones de crédito, contemplan la adopción de un *sistema de acciones correctivas tempranas* aplicable a la banca múltiple (D.O.F. 16 de junio de 2004), a efecto de prevenir o eliminar los problemas de capitalización que pudieran presentar los bancos que operan en nuestro país, lo cual no solo es congruente con el pilar II, sino que además resulta fundamental dentro de la transición que se está llevando a cabo de un esquema de seguro universal de depósitos bancarios a un esquema de seguro limitado.

- También se han registrado avances importantes en materia de disciplina de mercado. En este sentido, la emisión de las *“Disposiciones de carácter general aplicables a la información financiera de las instituciones de crédito”* (24 de junio del 2003), nos permitieron homologar el tipo de información y requerimientos mínimos que deben revelar y divulgar los bancos, a efecto de facilitar el análisis de su solvencia y su estabilidad financiera, lo cual está en línea con los principios contenidos en el pilar III.

Por último es necesario decir que, si es cierto que Basilea II propiciará una serie de beneficios para la estabilidad y el sano desarrollo de nuestros sistemas bancarios, también lo es que para alcanzarlos, debemos analizar y resolver de manera adecuada algunos de los temas que derivarán de su próxima implementación, como son los relativos a la cooperación entre las autoridades de distintos países, la supervisión consolidada de los conglomerados financieros; o el fortalecimiento de la disciplina de mercado.

4.5 Herramientas del Modelo de Riesgo Operativo.²⁷

Como puede observarse en puntos anteriores existen herramientas para evaluar, analizar y controlar el riesgo operativo, estas metodologías ayudan a una cultura de prevención del riesgo y a analizar el control interno, así como a tener mejoras dentro de sus procesos y procedimientos con el objetivo de disminuir y eliminar el riesgo operativo, además de que brinda el apoyo estructural a la administración del RO, es por ello que mencionaremos algunas de las metodologías utilizadas por esta administración como apoyo, y como se menciona en el documento AS/NZS 4360:1999; “los enfoques utilizados para identificar riesgos incluyen “checklists”, juicios basados en la experiencia y en los registros, diagramas de flujo, “brainstorming”, análisis de sistemas, análisis de escenarios y técnicas de ingeniería de sistemas.” Asimismo la

²⁷ Curso “Cultura Prevención- Control Interno”; modulo 2 Operational Risk Managment; impartido por Administración de Riesgos Operativos de Seguros Comercial América, S.A. De C.V.; en el año 2004.

administración de riesgos también se auxilia de modelos actuariales y matemáticos, entre otros; el enfoque utilizado dependerá de la naturaleza de las actividades bajo revisión, del giro de la empresa y los tipos de riesgos; a continuación describiremos algunas de las herramientas que utiliza la administración de riesgo operativo:

- ✓ Control y Auto-evaluación de Riesgos R&CSA (Risk and Control Self Assessment),
- ✓ Reporte de Indicadores Clave de Riesgo KRI Reporting (Key Risk Indicators),
- ✓ Reporte de Incidentes (Incident Reporting),
- ✓ Incidencias de Auditoría y Seguimiento de Mejoras (Audit Findings Action Tracking (AO SCAN+); y
- ✓ El plan de Continuidad de Negocios BCP (Business Continuity Plan).

Es necesario mencionar los modelos básicos propuestos en Basilea II.

- ✓ Modelo de Indicador Básico:
 - El más elemental y poco incentivador.
- ✓ Modelo Estándar:
 - Mas sofisticado,
 - Exige una gestión de riesgo por parte de la entidad,
 - Permite mitigación mediante seguros,
 - Probablemente mucho trabajo para unos resultados insatisfactorios.
- ✓ Modelos Avanzados:
 - Se habla de modelos avanzados sin prejuizar la metodología,
 - Sin lugar a dudas son el futuro y la apuesta clara del comité de Basilea.

Nos hemos percatado que la administración de riesgos utiliza diversas metodologías para soportar su estructura y tener un panorama completo del riesgo dentro de las instituciones para estar en posibilidades de monitorearlos, transferirlos y cambiarlos; así como para determinar el impacto de los que ya han sido identificados. Cabe mencionar que las herramientas enlistadas no son todas con las que cuenta la metodología de Riesgo Operativo sino solo las que utiliza una empresa de Seguros X en la ciudad de México, a continuación describiremos de forma breve cada una de ellas.

- ✓ Control y Auto-evaluación de Riesgos R&CSA (Risk and Control Self Assessment).- El fin u objeto de esta metodología es brindar el soporte para la

implementación o mejoras de procesos, lo cual permitirá identificar, medir y mitigar los riesgos de la institución, ¿Qué comprenden estas tres etapas?:

- *Identificación.*- El objetivo de ésta etapa es, definir los riesgos clave que afectan el desempeño del área, así como los controles actuales que son las medidas que se tienen para mitigar o prevenir el impacto de un riesgo. Debido a que esta herramienta es de auto evaluación, es decir cada una de las áreas identifica sus propios riesgos, por ello el departamento de riesgo operativo ha establecido a el responsable de las operaciones un grupo de colaboradores (conocedores de la operación) quiénes deben identificar los riesgos clave de su operación, la estimación inicial de la frecuencia de ocurrencia, la identificación de controles existentes identificándose como dueños del proceso para trabajar en conjunto la solución a los riesgos identificados.
- *Medir.*- El propósito de ésta etapa es, definir el nivel actual de los riesgos, midiéndolos en impacto y frecuencia. Los colaboradores y responsables de la operación deberán medir la frecuencia e impacto del riesgo absoluto (bajo el escenario de que actualmente no existe ningún control asociado al riesgo), así como la medición de la frecuencia e impacto del riesgo gestionado (después de controles existentes), identificar el nivel actual de riesgo del área y definir los riesgos que serán objeto de acciones de mitigación, los colaboradores y responsables de la operación tendrán una idea de la eficacia de controles actuales y el perfil de riesgos en sus procesos, así como la priorización de riesgos para la implementación de medidas de mitigación que disminuyan el nivel de riesgo.
- *Mitigación.*- El fin en este punto es el de controlar, transferir o evitar los riesgos operativos, así dentro de la etapa de identificación al equipo de trabajo (compuesto por colaboradores y responsables de la operación) se les enseñará a identificar diferentes opciones para mitigar los riesgos operativos, estimar la frecuencia e impacto de las iniciativas de mitigación planeadas así como el nuevo nivel de riesgo y a iniciar con la planeación de tiempos y recursos para la implementación de medidas de mitigación, por lo cual al finalizar esta etapa el equipo de trabajo contará con un segundo diagnóstico del nivel de riesgo en sus procesos (después de la mitigación), identificará las mejoras en los controles de los procesos y tendrá una

primera versión del plan de acción para la implementación de medidas de mitigación, dentro del plan de acción se definirá una opción de mitigación para cada riesgo operativo identificado, para ello se nombrará un responsable del plan de mitigación del riesgo, se estipularán las fechas de inicio y terminación del plan, así como la definición de la herramienta para el monitoreo del riesgo.

Esta metodología desde mi punto de vista no es muy confiable, debido a que depende en su totalidad de la completa honestidad de los usuarios o de los dueños del proceso además de que éstos no están lo suficientemente capacitados para detectar e identificar los riesgos, siendo esto una desventaja para la administración de riesgos, por lo que es necesario para ésta el reforzarse con otras metodologías y complementar esta herramienta.

Otras metodología para el análisis de riesgos las tomaremos de el documento "Administración de Riesgos, estándar australiano, AS/NZS 4360:1999, que señala: en su apartado 4.3.4:

✓ Tipos de análisis.- el análisis de riesgos puede ser llevado con distintos grados de refinamiento de la información de riesgos y datos disponibles. Dependiendo de las circunstancias, el análisis puede ser cualitativo, semi-cuantitativo o cuantitativo o una combinación de estos. El orden de complejidad y costos de estos análisis en orden ascendente, es cualitativo, semi-cualitativo para obtener una indicación general del nivel de riesgo. Luego puede ser necesario llevar a cabo un análisis cuantitativo más específico."

✓ Reporte de Indicadores Clave de Riesgo KRI Reporting (Key Risk Indicators).- Esta herramienta consiste en indicadores que informan a la administración de forma preventiva acerca de la posible ocurrencia de riesgos potenciales, es de suma importancia debido a que producen reportes de rendimiento enfocados en la operación y riesgos del negocio, estos reportes se presentan a través de un indicador o semáforo de riesgos representado en colores, es por ello que se considera una forma efectiva de reducir el número de incidentes de riesgo, ya que nos permitirá monitorear y prevenir riesgos potenciales, es necesario mencionar que esta herramienta es propiedad del área responsable de la operación, por lo cual es alimentada por ella misma. A continuación se muestra un ejemplo de KRI:

Ejercicio de una empresa de Seguros X.- Pagos imprevistos de siniestros.

Una vez evaluado este riesgo operativo, se puede catalogar dentro del semáforo en:

- Verde.- No se requiere de un control adicional, es decir, se está cumpliendo con las expectativas del proceso.
- Amarillo.- En el proceso se ha detectado un problema que se puede convertir en riesgo potencial para la organización, por lo que requiere de un análisis e implementación de una medida correctiva oportuna.
- Rojo.- Cuando en el proceso se detecta un problema, y es indispensable una acción para solucionarlo de forma inmediata.

Dentro de esta herramienta se vuelve a presentar la misma problemática que en la anterior, sin embargo, se complementa con las otras herramientas utilizadas en la empresa de seguros X y así la administración tendrá la visión completa de las áreas y bien identificados los procesos o procedimientos que están susceptibles a riesgos potenciales.

✓ Reporte de Incidentes (Incident Reporting).- Esta herramienta fue desarrollada para el reporte de pérdidas debidas al riesgo operativo, es decir, independientemente de las acciones de prevención, los riesgos pueden llegar a materializarse las cuales se registran en el Incident Reporting. Para lo cual podremos definir el incidente operacional como: Aquel evento que puede disminuir el valor de la empresa relacionado a gentes, procesos y sistemas inadecuados o eventos externos adversos.

Cabe señalar que este proceso es de naturaleza correctiva a los incidentes de naturaleza operacional, es decir, es el riesgo operativo materializado o que pudo materializarse en un evento de pérdida, por lo que la función de los responsables de los procesos operativos es informar la materialización de riesgos con el propósito de registrar la pérdida y de crear precedente para la mitigación de futuros eventos similares en el área o áreas similares o relacionadas, algunas ventajas que tiene el Incident Reporting son:

- Conciencia de la existencia de riesgos operativos,
- Mejora el sistema de administración de información,
- Mejorar la respuesta a los riesgos operativos.
- Servir de herramienta al comité de auditoría o en su caso al de riesgo operativo para la toma de decisiones futuras.

- Administración del conocimiento para el área que se vio afectada por la materialización, con el objeto de corregir y prevenir su reincidencia.

En esta herramienta podemos observar que se lleva una estadística por las pérdidas originadas a las fallas al control interno, es decir por el riesgo operativo en los procesos a los cuales se ha podido vulnerar, esto es de suma importancia, ya que es el origen para determinar las causas y así poder corregir la vulnerabilidad del proceso o procedimiento, teniendo como objetivo Mitigar, Transferir o Cambiar el riesgo.

✓ Incidencias de Auditoría y Seguimiento de Mejoras (Audit Findings Action Tracking (AO SCAN+).- Se usa principalmente cuando los auditores internos o externos al terminar su revisión dan sus observaciones a las áreas por las fallas a sus controles internos, éstas observaciones se registran y administran en AO SCAN+ por el área de administración de riesgo operativo, quien monitorea el avance en el proceso de mitigar transferir o cambiar los riesgos asociados a los hallazgos.

✓ Plan de Continuidad de Negocios (Business Continuity Plan).- Es un programa que tiene en su principal estructura, estrategias, planes y procedimientos orientados a recuperar en el menor costo y tiempo posible la operación de los procesos críticos de la empresa ante una interrupción o desastre no planeado, es decir una contingencia.

Ahora bien, los objetivos del BCP, son identificar y priorizar los:

- Procesos de Negocio de la empresa de Seguros X, los productos y servicios críticos de cada uno de ellos.
- Los riesgos e impactos financieros potenciales.
- Los riesgos e impactos operacionales potenciales.
- Tiempos de tolerancia en el que inician los riesgos y los impactos.
- Información / Datos que se requieren para reanudar operaciones.
- Sistemas y aplicaciones que se requieren para sobrevivir.
- Infraestructura y otros equipos necesarios para sobrevivir.

Las ventajas que se obtienen del BCP, es el tener un plan de contingencia en caso fortuito, permitiendo la continuidad de negocio en marcha, esto es, que no tendrás que realizar reprocesos en tu operación.

Ejemplo: Si llegará a sufrir un daño el sistema de Call Center (Atención telefónica para siniestros) no se podría dar atención a los siniestros reportados, la ventaja del BCP es que en caso de contingencia ya se tiene contemplado un plan inmediato, que sería el direccionar las llamadas a otra oficina que previamente se definió para dar atención al asegurado.

Me he percatado que esta última herramienta está diseñada para prevenir posibles riesgos derivados de una contingencia, herramienta enteramente útil para que los procesos principales o críticos de la empresa puedan seguir su curso normal en una contingencia o catástrofe.

“● El enfoque básico o BIA (Basic Indicator Approach), en el capital regulatorio se calcula mediante la fórmula:

$$K_{BIA} = aEI$$

Los bancos no deben cumplir ningún requisito para usar este método pero *“are encourage to comply with the committees guidance on sound practice for the management and supervision of operational risk, February 2003.”*

EI = Ingresos Brutos (la media de los tres últimos años). Fijado por el regulador.

Los ingresos brutos se definen como los ingresos netos por intereses más otros ingresos netos ajenos a intereses. Se pretende que esta medida:

- ✓ Sea bruta de cualquier provisión dotada (por ejemplo, por impago de intereses).
- ✓ Excluya los beneficios / pérdidas realizados de la venta de valores de la cartera de inversión.
- ✓ Excluya partidas extraordinarias o irregulares, así como los ingresos derivados de las actividades de seguro.

El coeficiente a también queda fijado por el regulador: $a=0.15$, es un método sencillo y fácil de implementar, sin embargo al no tener en cuenta la calidad de los controles, no puede ser incentivador.

Desventajas:

- ✓ El concepto de ingresos brutos está mal definido y depende de principios de contabilidad locales.

- ✓ No está claramente relacionado con el riesgo operacional: un banco con mayores ingresos y mejores prácticas puede tener menos pérdidas operacionales.
- ✓ No estimula una mejor gestión del riesgo operacional.
- ✓ El comité de Basilea considera que un banco internacional con un riesgo operacional significativo, no debe utilizar este modelo.

- El modelo estándar o TSA (The Standardized Approach), el capital regulatorio se calcula por línea de negocio (Business Line, que pueden dividirse en unidades de negocio).

$$K_{TSA} = \sum_{i=1}^8 \beta_i EI_i$$

- Será de aplicación por aquellas entidades que cumplan los requisitos impuestos por Basilea II (medición e información del riesgo operacional por línea de negocio).
- Se trata de un modelo unifactorial.
- De nuevo, tanto los coeficientes β_i como los coeficientes de exposición EI_i , quedan fijados por el regulador.
- EI_i = Ingresos Brutos por línea de negocio (media de los tres últimos años)

Desventajas:

- No hay evidencia de que las betas deban de variar por línea de negocio (QIS)
- En principio, el regulador anunció que las betas estarían en valores próximos a la alfa.
- En resumen: no se gana nada respecto del modelo básico pero se pide una gestión de riesgos efectivo (base de datos de pérdidas, etc.).”²⁸

Las herramientas que puede utilizar el modelo de riesgo operativo son diversas, pero sin duda siempre en busca de lograr una administración de riesgos adecuada con el fin de poder identificar, medir y sobre todo establecer los controles específicos para mitigar los riesgos que de no haber sido identificados, pudieran haber causado un daño significativo a la empresa desde bajar su competitividad hasta la quiebra de la misma institución.

²⁸ “Introducción a los riesgos financieros: el riesgo operacional”; Santiago Carrillo Menéndez, Universidad Autónoma de Madrid, pags. 34-38.

4.6 Importancia de la Auditoría Interna dentro de la Administración del Riesgo Operativo.

Como sabemos los controles internos de una institución son responsabilidad de todos los que forman parte de la misma y para su evaluación y seguimiento existen diferentes áreas encargadas de examinarlo, entre las que destacan la auditoría interna (en las instituciones financieras o de seguros se le llama CAS por sus siglas en inglés y que significan: Corporate Auditing Services, es decir Servicios de Auditoría Corporativa), la cual tiene como visión o misión.- *hacer visible el riesgo a la administración*, lo cual se lleva a cabo mediante la realización de auditorías y la colaboración con la administración de la Institución en la implantación de proyectos importantes relacionados con los controles internos.

También, es ya conocido por todos nosotros que lo que permea al riesgo es el control interno en las instituciones, es decir obtener la opinión de “satisfactorio” con respecto al ambiente de control interno dentro de la institución, es uno de los principales objetivos de la administración de riesgos, porque al tener un nivel de control bueno el riesgo disminuye, además de que se puede controlar, ayudando así a que las instituciones cumplan sus objetivos estratégicos y logren una ventaja significativa sobre sus competidores más fuertes.

Ahora bien, la función o una de las funciones de la auditoría interna dentro de la administración de riesgos está íntimamente ligada a visualizar el riesgo y mostrarlo a la administración, para ello es necesario que el departamento de auditoría interna establezca sus objetivos enfocados hacia los que tiene la administración de riesgos, para entender mejor este punto me permito transcribir los conceptos de los contadores públicos Fernando Vera Smith y José de Jesús Flores Lezama.²⁹

“Los objetivos sirven de guía indispensable para la determinación de los procedimientos de auditoría, ya que de no contar con ellos se corre el grave riesgo de valorar parcialmente la función, independientemente de la ineficiencia en la ejecución de la auditoría principalmente por:

²⁹ C.P. Fernando Vera Smith y José de Jesús Flores Lezama, “La Auditoría Interna de la Administración de Riesgos”; IMCP 1981, página 62.

- a) Dificultad en el entrenamiento y desarrollo del personal, así como en su supervisión.
- b) Duplicidad o falta de coordinación de esfuerzos en las revisiones, y
- c) Trabajo adicional en la elaboración del informe o dificultad en su comprensión.”

Dentro del concepto que mencionan los autores estoy de acuerdo con ellos, debido a que de no tener una coordinación de los objetivos de auditoría interna con los de la administración de riesgos, se presentaría una gran confusión y no se llegaría al logro de ellos o se realizarían labores no acordes con los objetivos estratégicos de la empresa.

Como el objetivo de auditoría interna dentro de la administración de riesgos tiene características particulares, para lo cual es necesario visualizar que la administración de riesgos es una función clave dentro de la institución para el logro de objetivos de la misma, y debido a ello considero la necesidad de que el objetivo de auditoría cumpla con objetividad y sea lo mas claro posible, dentro de la administración de riesgos, a continuación presento un ejemplo del objetivo general de la auditoría interna para la valuación de la administración de riesgos:

“Objetivo General:

Valuar si la identificación y valuación, minimización, retención y transferencia de los riesgos a que está sujeta la organización se logra al costo mínimo y evita que los siniestros que ocurran distorsionen sus resultados o pongan en peligro su existencia.

Para hacer operativo este objetivo y facilitar su cumplimiento, es necesario su desglose en subobjetivos los cuales se clasifican, excepto el inicial dedicado a la organización, en razón del proceso de la administración de riesgos, para quedar como sigue:

I. Organización.

Valuar si la estructura organizacional (organigrama, objetivos, funciones, descripción de puestos, procedimientos sistemas de información y presupuestos), así como la selección, capacitación y promoción del personal, proporcionan el soporte necesario para el desarrollo de la función.

II. Identificación y Valuación de Riesgos.

Valuar si el procedimiento para la identificación y valuación de riesgos logra su propósito al menor costo posible y si se cumple.

III. Minimización de Riesgos.

Valuar si el procedimiento para la minimización de riesgos permite eliminar o reducir los riesgos susceptibles de ello, al menor costo y si se cumple.

IV. Retención de Riesgos.

Valuar si el procedimiento para la retención de riesgos evita, al costo mínimo, que en caso de suceder un siniestro afecte sus operaciones en forma importante (a través de reservas o aplicación directa a resultados) y si se cumple.

V. Transferencia de Riesgos.

Valuar si el procedimiento para la transferencia de riesgos permite obtener las mejores condiciones para la organización y si se cumple.

VI. Valuación de Opciones.

Valuar si el procedimiento para el manejo de las diversas opciones de controlar los riesgos considera correctamente los factores de costo, servicio y protección y si se cumple.”³⁰

Hasta aquí la descripción del objetivo general y sus subobjetivos de la auditoría interna para la evaluación de riesgos por parte de los contadores Fernando Vera Smith y José de Jesús Flores Lezama, la cual me parece muy acertada tratándose de los puntos del II al VI, ya que concuerdo en que el auditor conoce los procedimientos, procesos y sabe como evaluar el control interno con el enfoque de identificar los riesgos aplicando las técnicas de auditoría, sin embargo en el subobjetivo uno existe la evaluación de temas demasiado específicos como tecnología de información, capacitación y promoción del personal, que desde mi punto de vista el auditor tendría que

³⁰ C.P. Fernando Vera Smith y José de Jesús Flores Lezama, "La Auditoría Interna de la Administración de Riesgos"; IMCP 1981, página 62.

trabajar conjuntamente con especialistas de esas áreas.

Por otro lado, no nos olvidemos del programa de auditoría, el cual, “es la culminación del proceso de planeación y refleja, por tanto los juicios hechos por el auditor. El programa de auditoría es esencial para todos los niveles de responsabilidad. Para el auditor responsable de la auditoría representa la seguridad de que el trabajo se planeó adecuadamente...”³¹ el cual ayuda al auditor en la revisión por parte del área de Auditoría Interna a la de Administración de Riesgos, asimismo los procedimientos de auditoría son “el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas...”³² y para que los procedimientos de auditoría puedan ser desarrollados por el auditor, es necesario referirnos a las técnicas de auditoría, las cuales son “son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para comprobar la razonabilidad de la información financiera que le permita emitir su opinión profesional”³³

Como ya es conocido, las técnicas de auditoría son: estudio general, análisis, inspección, confirmación, investigación, declaración, certificación, observación y cálculo, a continuación mencionaré el significado de cada una de ellas y su aplicación dentro de la revisión a la administración de riesgos, asimismo las técnicas de examen documental y entrevista que para este efecto los autores las consideran separadamente, creo que están insertadas dentro de las de análisis y declaración, respectivamente.

“Observación.

Percepción, a través de los sentidos, de los riesgos inherentes a la naturaleza de los bienes y operaciones. A través de esta técnica el auditor determina:

- Si se utiliza o no el manual de riesgos
- Si los riesgos identificados existen o no
- Si los riesgos son valuados de acuerdo con su magnitud
- Si son eliminados o reducidos de acuerdo con las medidas de seguridad determinadas

³¹ Boletín 5030 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP.

³² Boletín 5010 de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP

³³ Ídem

- La gravedad de los riesgos transferidos (catastróficos, graves, medianos o leves).

Inspección Física.

Examen físico de bienes materiales con objeto de cerciorarse de lo siguiente:

- Si los activos realmente están expuestos a los riesgos identificados
- Si los riesgos fueron eliminados o reducidos de acuerdo con estudios realizados
- Si el monto de las reservas creadas por la retención de riesgos cubre el valor de los bienes
- Si las coberturas adquiridas por la transferencia de riesgos son realmente a las que están expuestos los bienes (incendio, explosión, ciclón, huracán, granizo, etc.).

Examen Documental.

Estudio de todos los detalles de un documento. Esta técnica es aplicable en el examen de:

- Procedimientos para la identificación, valuación, eliminación, reducción, retención y transferencia de riesgos;
- Inventario de riesgos;
- Pólizas, endosos y reclamaciones;
- Contratos;
- Estudio de valuación de riesgos, y
- Estudio de riesgos a eliminar, reducir y transferir.

Confirmación.

Ratificación escrita de un tercero afectado de la autenticidad de un hecho, saldo u operación. El aplicar esta técnica permite:

- Determinar si los siniestros pendientes de pago por la aseguradora, según registros, efectivamente no han sido liquidados;
- Verificar con la aseguradora si por la póliza de seguro de vida de grupo no ha existido dividendo a favor de la entidad;
- Comprobar que se hayan liquidado a las aseguradoras las primas

- por pólizas adquiridas, y
- Sustituir la técnica de la observación, en caso de no poderla aplicar por imposibilidad física u otra causa.

Entrevista.

Obtención de información oral recabada físicamente con personal de la empresa o ajeno. A través de ella se obtiene información que aún al aplicar las demás técnicas podría pasar inadvertida, por ejemplo:

- Riesgos no inventariados;
- Nuevas operaciones cuyos riesgos no han sido identificados; y
- Cambios en las actividades desarrolladas sin que hayan sido modificados los procedimientos y que pueden significar aumento o disminución de riesgos para la empresa.

Cálculo.

Investigación de alguna situación por medio de operaciones aritméticas. Esta técnica se aplica a la verificación de:

- Reservas para cubrir riesgos retenidos;
- Sumas aseguradas;
- Primas pagadas, y
- Reclamaciones de siniestros.”³⁴

Lo que describe el boletín 5010, “Procedimientos de auditoría de aplicación general”, dentro del libro de Normas y Procedimientos de Auditoría, emitido por el IMCP, por lo que respecta a las técnicas no descritas anteriormente, estudio general, análisis, investigación, declaración y certificación, es:

“Estudio general. Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinarias...esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas, por lo que, generalmente deberá aplicarse antes de cualquier otra.

³⁴ *Ibidem*, páginas 65-67

Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer como se encuentran integrados y son los siguientes: análisis de saldos y análisis de movimientos.

Investigación. Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa.

Declaración. Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica, se aplica por la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.”

Como se observa los autores enfocan las técnicas de auditoría a la función específica de la administración de riesgos, hecho que me parece muy acertado y que ayuda en sobremedida a la auditoría interna para el desarrollo del programa de auditoría específico, sin embargo retomo lo que he mencionado en paginas anteriores y es que pienso que lo más conveniente para que el auditor plantee, resuelva y verifique de manera adecuada al área de Administración de Riesgos es necesario que se auxilie de un experto o especialista en la misma, sobre todo en la técnica de examen documental en donde uno de los apartados menciona que se tiene que hacer un estudio de valuación de riesgos. Aquí me parece que es en donde el auditor deberá solicitar apoyo, refuerzo este punto porque considero que en muchas ocasiones y sobre todo hablando de los grupos de profesionales que forman despachos para asesorar, auditar y prestar todo tipo de servicios a las empresas de giros diversos, en donde quieren que el profesionista auditor sea quien asesore, audite y preste otro tipo de servicios, los cuales en muchas ocasiones queda fuera de la función del auditor.

Con relación a lo anterior me parece, lo más conveniente, que las firmas de contadores tengan áreas especializadas para asesorar y auditar específicamente a empresas del giro especializado, con el objeto de brindar el mejor apoyo posible a las empresas que solicitan sus servicios.

En los párrafos anteriores se ha tratado de explicar la importancia de la auditoría interna en la evaluación del área de Administración de Riesgos y como me he percatado, la auditoría realizada por el contador público asesorado (en temas específicos o especializados) por especialistas, resulta algo necesario para valuar si la administración de riesgos está logrando y estableciendo adecuadamente sus objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a que se encuentran expuestas las instituciones. Recordemos que el programa de auditoría debe ser adaptado a cada organización conforme a sus características específicas y de los objetivos particulares de la auditoría que se vaya a realizar.

Ahora bien, una vez realizada la auditoría, es necesario la elaboración de un informe, para lo cual comencare por definirlo, según los contadores Fernando Vera Smith y José Jesús Flores Lezama, en su libro “La Auditoría Interna de la Administración de Riesgos” en la página 87, mencionan: “el informe es el equivalente a un diagnóstico donde se indican las situaciones que afectan desfavorablemente la economía, eficiencia y eficacia del área auditada y las sugerencias para su corrección. Su importancia radica en que, por lo general, es lo único que recibe la gerencia de la labor del auditor y representa el producto terminado del trabajo realizado; asimismo, constituye una prueba importante y tangible de su competencia”.

Es pues, de suma importancia, que el informe esté realizado de manera clara, específica y que su contenido muestre realmente la capacidad de análisis que tiene el auditor dentro del área auditada, así para su elaboración existen ciertos pasos o reglas que nos recomiendan los autores antes mencionados: “especificar lo más posible la observación (problema) y la consecuencia, en tanto que la sugerencia se debe basar en el grado de dominio que del tema tenga el auditor”³⁵. Es así como al realizar el informe el auditor cuando se ha asesorado por especialistas al momento de hacer sus sugerencias debe referenciar el informe del especialista del proceso o procedimiento en el que fue asesorado.

³⁵ *Ibidem*, pag. 87

Con este informe, podemos percatarnos de la importancia de la administración de riesgos y aún más de la auditoría a la misma. Es por ello, que el presente trabajo se ha dedicado un capítulo a la importancia de la auditoría sobre la administración de riesgos.

Las observaciones indicadas en el siguiente modelo de informe no forman parte de un todo coherente, ya que muchas de las debilidades son excluyentes, puesto que se trata de mostrar la mayor variedad posible de problemas derivados del examen al área de Administración de Riesgos.

Así, las observaciones se han agrupado en los siguientes capítulos:

- I. Organización
- II. Identificación y valuación de riesgos
- III. Minimización de riesgos
- IV. Retención de riesgos
- V. Transferencia de riesgos
- VI. Valuación de opciones

Es de notarse que la administración de riesgos es demasiado importante y no se debe dejar de supervisar a los administradores de riesgos. Los procedimientos de auditoría interna deben asegurar que los sistemas estén funcionando adecuadamente y que se están obteniendo los resultados planeados y autorizados.

A continuación se presentará un ejemplo de informe de un caso real en la empresa de seguros X:

Caso: Asalto con arma de fuego a la caja de la compañía, en la sucursal ubicada en patriotismo y Félix Cuevas, en donde sustrajeron \$500,000.00 pesos mexicanos, los ladrones salen huyendo y no se logra su captura. Dentro de la investigación realizada se dan cuenta que el guardia de seguridad de recepción no está armado, que no existe cámara de video que vigile el área de caja, ni tampoco un sistema de alarma, además de que en el área de cajas no existe personal de seguridad y los cristales no son blindados.

INFORME SOBRE LA AUDITORÍA AL ROBO DE CAJA EN LA SUCURSAL X.

PARA: *Gerente General*

DE: *Gte de Auditoría Interna*

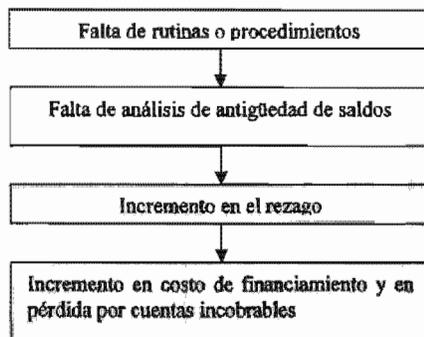
Hemos examinado las operaciones realizadas por la Gerencia de Administración de Riesgos, con cifras al ___ de _____ de _____. Nuestros comentarios sobre su control y eficiencia son como sigue:³⁶

OBSERVACIÓN	CONSECUENCIA	SUGERENCIA
I. Organización.		
1. No existe instrucción por parte del departamento de Seguridad de ubicar a un guardia en el área de caja de la sucursal.	1. Sustracción de efectivo y documentos por parte de terceros, así como poner en riesgo la integridad física y hasta la vida de los empleados de la compañía.	1. Colocar a un guardia armado en el área de caja. 2. Armar a los guardias de la sucursal. 3. Blindar los cristales de caja. 4. Colocar un sistema de alarma.
II. Identificación y valuación de riesgos.		
2. No se efectúa en forma completa la identificación de riesgos a que está expuesta la organización, por falta de herramientas e instrucciones al personal. En nuestro examen detectamos que no se valoraron los siguientes riesgos: a) robo con y sin violencia de efectivo, b) rotura de cristales	a) Falta de ejecución de medidas de seguridad para minimizar los riesgos. b) Riesgo de que no se tomen las medidas correctivas adecuadas para minimizarlos.	Realizar en forma completa la identificación de riesgos y realizar visitas a las instalaciones con el fin de descubrirlos. Establecer la práctica de determinar la frecuencia y monto de probables pérdidas, a través del análisis estadístico de siniestros a los valores en caja a fin de tener los elementos necesarios para tomar una buena decisión sobre el manejo de los riesgos.
III. Minimización de riesgos.		
3. Las medidas recomendadas, para blindar los cristales, armar a los guardias, colocar a un guardia de seguridad en el área de caja; para la eliminación de riesgos, no fueron ejecutados de forma completa.	a) Riesgo de pérdidas materiales y humanos en caso de robo, por no tener los elementos para evitarlo.	Ejecutar a la brevedad, las actividades recomendadas y vigilar que en lo sucesivo se cumplan oportunamente.

³⁶ Ídem

OBSERVACIÓN	CONSECUENCIA	SUGERENCIA
IV. Retención de riesgos.		
4. No se retiene el riesgo por robo de efectivo, debido a que los valores no están asegurados.	a) Pérdidas no consideradas por asalto a las cajas.	Adquirir una póliza que permita el aseguramiento de los valores en caja, tanto del efectivo, como de documentos.
5. Dentro de la revisión se detectó que el cajero no firma una fianza de fidelidad.	b) Pérdidas no pronosticadas por robo de los empleados (cajero).	Al momento de contratar un cajero, debe firmar una fianza de fidelidad.
V. Transferencia de riesgos.		
6. No se cumplen las políticas establecidas para la transferencia de riesgos, ya que, de acuerdo a ésta es necesario afianzar a los empleados que manejan valores.	Que se absorban riesgos que en caso de presentarse un siniestro, representarían pérdidas potenciales para la compañía.	Apegarse a las políticas establecidas, con el fin de transferir los riesgos por robo de empleados y evitar así los mismos.
VI. Valuación de opciones.		
7. No se analiza en todos los casos la relación costo-beneficio para la retención o transferencia de los riesgos.	El costo puede llegar a afectar los activos de la compañía, por no evaluar el beneficio de transferir el riesgo.	Estudiar los contratos de seguros y fianzas de cada compañía y convenir la transferencia del riesgo a la que tenga primas más bajas.

Como podemos darnos cuenta la separación en las columnas de Observación (problema), Consecuencia y Sugerencia no es completamente nítida en todos los casos, ya que pueden presentarse problemas (causas) que a su vez son efecto de otros, como pudiera mostrarse en el siguiente ejemplo:



Por lo tanto, se ha procurado efectuar la separación en tal forma que facilite la comprensión tanto de las debilidades, como de las consecuencias

correspondientes.

Para concluir este subcapítulo, me gustaría enfatizar en el punto de que la administración de riesgos va a la par de la cultura de la compañía X, para ofrecer a los gerentes y empleados un nivel adecuado de libertad para el manejo de las operaciones, así como recordar que actualmente las instituciones de crédito (bancos, aseguradoras, etc.), pero sobre todo las de bancos, están siendo defraudados a través de sus sistemas computacionales aunque sus sistemas de seguridad son muy buenos, los “hackers” entran con sus programas o virus por medio del usuario, es decir a través de correos electrónicos o de información que éste manda llamar y guarda en su computadora desde internet, o sea, cuando copian música, videos, etc., el programa del “hacker” viene oculto y cuando se instala en la computadora del usuario es muy fácil que el “hacker” pueda ver o visualizar el usuario y contraseña del mismo y si estamos hablando de un usuario que autoriza movimientos de dinero por medio de su computadora, pues el resultado ya lo sabemos.

Otra manera que tienen los “hackers” de defraudar es a las personas físicas, ya que estas efectúan pagos (luz, tarjetas de crédito, teléfono, etc.), a través de internet, y cuando el usuario utiliza su computadora personal, además para hacer sus pagos, o para copiar música, videos o información, el sistema del “hacker” que viene oculto se instala en su computadora y en el momento en que el usuario realiza sus pagos el defraudador puede ver número de cuenta bancaria, contraseña y todo lo adicional para que él pueda efectuar retiros pequeños a varias cuentas que son creadas para tal efecto, o desde un cajero automático disponer de la cantidad que el desee, cabe señalar que este tipo de robo ascendió en el 2004 a casi 2 millones de dólares en los Estados Unidos, por ello es necesario terminar con una frase del presidente del consejo de la Royal Dutch/Shell, Phillip Watts, que trata de resumir el proceso de administración en el futuro, cuando dice que “hay dos cosas que podemos decir del futuro. La primera, que será diferente, la segunda, que nos sorprenderá”³⁷.

³⁷ *Revista Mundo Ejecutivo, artículo ¿Riesgos? no los rehuya, adminstrelos, por Eduardo González Dávila G.; pag. 134; 2003*

5. Características y Costumbres de la Sociedad Mexicana.

Es evidente que entramos a un tema un tanto escabroso y difícil de tratar, debido a su complejidad, sin embargo, ya ha sido abordado por grandes pensadores mexicanos contemporáneos como Octavio Paz (escritor) en su libro "Laberinto de la soledad", Santiago Ramírez (psicoanalista) en su libro "El Mexicano Psicología de sus Motivaciones", los cuales mencionaremos a lo largo de este capítulo, pero antes quiero aclarar el motivo de este tema dentro de este trabajo documental.

Sin duda se preguntarán ¿Por qué el desarrollo de este capítulo, dentro del tema de tesis?, pues bien tratando de responder a su pregunta, es pues el objetivo de este capítulo el conocer las características específicas de la sociedad mexicana preferentemente de los profesionistas, ¿Por qué?, porque sabemos que la implantación del modelo de riesgo operativo va a tener sus dificultades, dependiendo del país en donde se quiera implementar, esto por las conductas y diferencias establecidas, socioculturalmente de la región o país de que de que se trate. Por lo tanto, de lo que se trata es de conocer esas características específicas de la sociedad mexicana dentro del sector profesional y poder determinar el tipo de problemática al implantar el modelo mencionado, en nuestra sociedad.

Comienzo por mencionar lo que dicen el psicólogo Santiago Ramírez en su libro "El Mexicano Psicología de sus Motivaciones" acerca del comportamiento humano: "Cada persona es producto de la tendencia biológica, medio ambiente, reacciones personales y decisiones, el hombre se proyecta en su oficio y su profesión." Los pioneros del autoconocimiento son Vasconcelos, Caso y Ramos, a quiénes citaremos más adelante.

La psicología dice que en los procesos de aculturación del ser humano, éste se adapta a la naturaleza transformándola de acuerdo a sus necesidades, y a la cultura; debido a sus medios físicos, psicológicos y sociales, la personalidad de un sujeto resulta de su herencia biológica y su historia personal, así como de las diferencias nacionales y raciales.

La influencia del medio se conforma por tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos, moda, ideologías, valores etc., los valores son elementos dinámicos que definen una cultura y ésta desarrolla capas que modelan el carácter social.

El primer transmisor de la cultura es la familia, toda cultura moldea a los miembros de una colectividad. Para saber las características del mexicano, es necesario remontarnos en el tiempo y describir los antecedentes de la cultura mexicana que nos ayudarán a entender el comportamiento actual de nuestra cultura, es decir apelaremos a la historia y en particular a la de México.

Pues bien, cabe suponer que a principios del siglo XVI en la población indígena de Mesoamérica, entendiéndose por tal el México actual y Centroamérica, ya existían y prevalecían tensiones entre sus miembros, muchas de las cuales sin lugar a dudas nos esclarecerán algunos aspectos parciales de la vida e ideas del mexicano de hoy. Efectivamente este grupo no formaba un todo homogéneo; diferencias idiomáticas, políticas y militares hicieron que ciertos grupos prevalecieran sobre otros, trayendo consigo problemas que a grandes rasgos se describirán³⁸.

Como en nuestros días, “la preponderancia o dominación de un grupo sobre otro era a través de la milicia. En estas circunstancias, desde el punto de vista de la preponderancia militar y política, la historia de Mesoamérica es la sucesión de superposiciones culturales, de acuerdo a las cuales, la cultura de nueva incorporación sojuzga y somete a la precedente. Esta particularidad hará única a la historia de México, basta decir que la dominación cultural hacía recaer el acento en el sometimiento político, militar y económico, más que en los aspectos religiosos, esto hacía que el pueblo sometido tuviera sentimientos ambivalentes hacía el conquistador, es decir lo odiaba y admiraba al mismo tiempo, sin embargo los sentimientos de venganza se hacían cada vez más fuertes, por ello grupos con diferencias entre sí estaban dispuestos a unirse para crear un núcleo fuerte ante el conquistador, a estos sentimientos se les adhieran las diferencias sociales y jerárquicas que mediaban entre una y otra clase social en particular entre el pueblo y la aristocracia militar y religiosa, estas diferencias eran de tal magnitud que constituían terreno fértil para la expresión de situaciones de conflicto y drama. Un dato importante es que las culturas de Mesoamérica tenían metas espirituales, es decir que sus fines políticos y militares estaban subordinados a intereses de naturaleza religiosa, esto hacía que el logro de propósitos de naturaleza material quedará en segundo plano.”³⁹

³⁸ Ramírez, S. y Parres R., ponencia al III Congreso de la Sociedad Interamericana de Psicología, Austin, Texas, 1956.

³⁹ Ramírez, Santiago, “El mexicano psicología de sus motivaciones”, México, D.F.

Asimismo, la expresión manifiesta de las culturas que predominaban en el siglo XVI era fundamentalmente agresiva. Gran parte de los sentimientos tiernos y afectuosos se proyectaron en el mito de Quetzalcoatl. Esta deidad cósmica y humana había dado al hombre todo lo que en él existía de positivo. Alfonso Caso expresa: "...aparece Quetzalcoatl como el benefactor constante de la humanidad y así vemos que, después de haber creado al hombre con su propia sangre, busca la manera de alimentarlo y descubre el maíz...le enseña a pulir el jade y las otras piedras preciosas y la manera de encontrar sus yacimientos; a tejer las telas policromas, con el algodón milagroso que nace ya teñido de diferentes colores, y a fabricar los mosaicos con plumas de quetzal, del pájaro azul, del colibrí, de la guacamaya y de otras aves de brillante plumaje; pero sobre todo enseñó al hombre la ciencia, dándole el medio para medir el tiempo y estudiar las revelaciones de los astros, le enseñó el calendario e inventó las ceremonias y fijó los días para las oraciones y los sacrificios...en efecto, Quetzalcoatl es el arquetipo de la santidad, su vida de ayuno y penitencia, su carácter sacerdotal, su benevolencia con sus hijos, los hombres son patentes a través de las noticias que nos han conservado las crónicas y las representaciones de los manuscritos indígenas".⁴⁰

Ahora bien, en el siglo X es destruida Tula, la ciudad santa, sede del Quetzalcoatl histórico, éste se ve obligado a abandonar la región central de México huyendo hacia Veracruz, Tabasco y Yucatán, no sin antes prometer un retorno futuro desde el Oriente.

Es claro que a la llegada de los españoles, eran bien claras las tensiones sociales en el mundo indígena, por una parte fuertes sentimientos de hostilidad y rebeldía contra el grupo dominante, por otra, una tensión intensa contra la clase teocrático militar prevalente; así la llegada de los españoles es asimilada en dos sentidos por un lado la parte dominante de la sociedad lo relaciona con el mítico Quetzalcoatl creando una imagen de fuerza y poder mágicos al caballo y jinete españoles y por otro la sociedad quien ve en los españoles a los que los liberarían del poder al que estaban sometidos, pronto se darían cuenta que no sería así, debido a que para el español lo que más le llamaba la atención de la nuevas tierras era lo material, es aquí en donde se produce el encuentro de dos mundos, como ya lo han señalado muchos autores, es decir por un lado el pragmático y realista español y por el otro el místico y religioso mundo de los indígenas.

⁴⁰ Caso, A., El Pueblo del Sol, México, F.C.E., 1953

Como ya es sabido, muchos españoles que venían en los barcos eran gente sin nada que perder con una condición social baja, como menciona Santiago Ramírez en su libro *El Mexicano Psicología de sus Motivaciones*, “No busca caminos nuevos, ni aventuras, ni gloria aquel que no está frustrado....el ámbito cultural le había enseñado al español que lo que no había obtenido del destino, lo podía obtener de la aventura y la hazaña....las pautas culturales adquiridas hasta ese momento le habían dado un sentido de autoafirmación y suficiencia; la religión era emblema para el español justificativo y pretexto de su codicia; las guerras de Reconquista y la expulsión de los judíos de la península ibérica, lograron que el español tuviera un sentido mesiánico de su destino, en base al cual justificaba sus actos, cualquiera que fuese la naturaleza de ellos. Hace coincidir glorias y jerarquías con espíritu religioso, por eso en su mentalidad, obtener fama y riqueza iba aunado a un fuerte proceso religioso”⁴¹.

Es importante detenernos aquí un momento y comprender que, gracias a la situación social y cultural del español que fungía como conquistador, podremos referirnos o esclarecer algunos hábitos y formas de actuar del mexicano actual, los cuales trataremos más adelante.

Ahora bien, olvidándonos de las diferentes castas que surgieron a finales del siglo XVI y principios del siglo XVII, podremos resumir en tres grandes grupos el drama cultural.

Por un lado el indígena que tuvo que renunciar total y cabalmente a sus antiguas formas de expresión, pero cuya homogeneidad cultural fue de tal naturaleza que constituyó y constituye un problema demasiado grave. Por otro lado el mestizo, que en nuestro país salvo pequeñas excepciones se dio entre el varón español y la mujer indígena, éste trae consigo un conflicto enorme, debido a que la mujer indígena entraba a un mundo nuevo en donde era devaluada en sumo y también se le consideraba traidora a su pueblo.

Asimismo el varón español quién añoraba todas las protoimágenes que había dejado al otro lado del Atlántico. Estos dos mundos al convertirse en “hogar” era demasiado traumante para el niño mestizo, ya que el papá ausente la mayoría de las veces llegaba cuando quería y lo hacía borracho y maltratando a la mujer, por otra parte el niño no era aceptado ni por el lado de los criollos ni con los indígenas, situación que a la larga le hacía sentir querer

⁴¹ Ramírez, Santiago, “El mexicano psicología de sus motivaciones”, México, D.F.

ser, como su padre para que éste lo aceptará principalmente, así como la sociedad. El otro grupo es el de los criollos, ya que los españoles solicitaron el traslado de mujeres españolas las cuales eran tratadas completamente diferente a la indígena, esto debido a que la mujer española era anhelada representaba el deseo, recuerdo y unión con el mundo que los españoles habían dejado atrás, los hijos nacidos en la Nueva España de estos españoles fueron los criollos, a quienes sus padres procuraban protección y bienestar. Por tal motivo el mestizo va a equiparar paulatinamente una serie de categorías: fuerza, masculinidad, capacidad de conquista, predominio social y filiación ajena al suelo, van a cargarse con un fuerte signo masculino. Esto a su vez al mexicano mestizo lo impulsó internamente para sobresalir y va a ser muy buen estudiante, trabajador, va a aprender idiomas muy bien, es decir ese motor interno de querer ser como su padre ausente, para que éste lo acepte, va a tener beneficios en su desarrollo social, no así con el criollo quien su mamá se hace allegar de las mujeres indígenas para el cuidado de los niños (las llamadas nanas, que en lengua Otomí significa mamá).

Es pues por eso que Gilberto Delgado en su artículo “El eurocentrismo del mexicano” publicado en la Revista de Literatura Mexicana Contemporánea, señala que “el carácter que Octavio Paz en El Laberinto de la Soledad atribuye al mexicano no es otro que el carácter desarrollado por el criollo, que al constituirse en la clase media mexicana ha venido a forjar en la mexicanidad un carácter que corresponde a las costumbres que los peninsulares implantaron en la Nueva España. Estos modos de vida, cultura, leyes, lengua y religión, los criollos, que una vez que se legitimizaron en el poder arrebatado a sus ascendientes ibéricos, lo único que hicieron fue continuar con la tradición que sus ascendientes españoles habían impuesto desde la época colonial. Por ese motivo el carácter, personalidad e idiosincrasia que asiste al mexicano, innegablemente está mayormente constituido por el estilo y los modos de vida implantados por los españoles. Estos, al implantar la cultura, lengua y religión diferentes en la Nueva España, no solamente cambiaron la idiosincrasia, la personalidad y el carácter del mexicano. Además, como consecuencia del encuentro de dos culturas diferentes y la imposición de la cultura española en tierras del Anahuac, la identidad del mexicano sufrió una virtual transformación, dando como resultado que éste desarrollara un carácter e idiosincrasia que tiene mucho más que ver con sus orígenes europeos que con el pasado indígena que lo reviste.”

Estoy de acuerdo con el autor en el aspecto en que el mexicano ha tenido como base la cultura, lengua y religión heredadas del español, a pesar

de que el legado que ha dado la cultura indígena a nuestra sociedad mexicana, como en el ámbito gastronómico, o en nuestras actividades diarias (como el baño diario), el tabaco, entre otras, aun así la cultura predominante en el mexicano es la española, además de que en nuestra sociedad mexicana, aun en nuestros días grupos de indígenas –muy marginados- en los que su lengua, cultura y sobre todo su religión han sufrido un sincretismo con los del conquistador.

Hasta aquí una pequeña síntesis de las características del pueblo mexicano, que nos da la pauta para poder abordar las costumbres actuales de la empresa mexicana, para ello nos basaremos en el artículo “La Empresa Mexicana y los Signos de un Nuevo Ambiente de Negocios” de Ma. Estela Dillanes Cisneros, publicado en Gestión y Estrategia, No 10 Edición de aniversario, Julio-Diciembre, 1996; UAM-A quien es investigadora de la UAM/Azcapotzalco del departamento de Administración, en el que tiene como propósito identificar y comprender el entorno económico actual y sus implicaciones sobre las organizaciones empresariales mexicanas, así identifica a grosso modo dos niveles de influencia, con sus propias dinámicas particulares: “El entorno mundial signado por un proceso de globalización, donde se funden dinámicas económicas, ecológicas y culturales. La integración a través de los mercados, bajo criterios homogéneos de productividad y eficiencia, pretende superar las concepciones antagónicas y dicotómicas del orden socioeconómico internacional; al mismo tiempo, en el plano ecológico, las preocupaciones se centran en un desarrollo armónico a partir de una humanización de la ciencia y una tecnología limpia.”

La investigadora menciona que la globalización a través del orden socioeconómico internacional pretende con su cultura de productividad (aclaremos que es productividad, algunos piensan que es trabajar más, otros que se trata de trabajar duro o más a prisa, en resumen creen que la productividad requiere más esfuerzo, sin embargo, productividad es trabajar más inteligentemente; no más reciamente), y eficiencia dar mejores ganancias a las empresas, al mismo tiempo que éstas se preocupan por no dañar tanto la ecología. Pero sigue mencionando, “en lo mas general se cuestiona el paradigma de pensar con base en dos opciones: capitalismo vs socialismo; centro vs periferia; ganar vs perder; lo físico vs lo espiritual; lo urgente vs lo importante; para darse a la tarea de esgrimir una nueva manera de ver e interpretar los fenómenos sociales a partir de la premisa de que la realidad es un todo integral, complejo y multipolar. En esta dimensión los problemas organizacionales –de liderazgo, toma de decisiones, relaciones de poder,

innovación y cambio-, deben ser afrontados bajo un nuevo paradigma humano que recupere los valores básicos de la vida y que permita construir nuevas propuestas de desarrollo social. Nos referimos a un paradigma transdisciplinario que logre sintetizar la razón y la sensibilidad en un esquema orden-trabajo-sociedad-naturaleza. En el plano nacional, el proyecto de modernización demanda a todos los niveles una madurez política cultural, productiva e institucional, si se quiere integrar al nuevo orden económico internacional de manera competitiva y con posibilidades de negociación digna. En esta lógica, los retos que enfrenta la sociedad mexicana y sus organizaciones son: desarrollar una modernización en lo político al igual que el estado, debe asumir un nuevo rol fortaleciendo su papel de rector de la economía y promotor social; así mismo, desarrollando una mayor sensibilización hacia el ambiente microempresarial. De igual manera la redefinición de las relaciones económicas con el exterior a partir de una definición y ampliación de las ventajas competitivas que como país, pueden resultar determinantes para una integración justa y equitativa. A decir, de un empresario mexicano: La integración exitosa de nuestro país a la velocidad y al ritmo de un entorno global, multipolar e interdependiente dependerá en buena medida de nuestra capacidad para desarrollar con efectividad nuestras estructuras legales, políticas y de producción así como de actuación civil y estatal a partir de las exigencias de dicho entorno, de nuestros valores y del ideal de nación que queremos ser.”

Percatándome que de acuerdo a la situación actual de las empresas mexicanas y de la idiosincrasia del mexicano se puede deducir que la implantación de un nuevo modelo extranjero dentro un ambiente actual de negocios, requerirá de mucho esfuerzo, debido a las peculiaridades del mexicano.

De acuerdo con Carlos Llano (1994), son diez los signos que caracterizan la gestión de empresas dentro del actual ambiente de los negocios en el plano internacional, y sobre los cuales las organizaciones a todos los niveles –mundial, nacional y local- han de construir las estrategias gerenciales que les permitan mantener sus procesos de acumulación, reproducción y creación de riqueza.

Estos elementos pueden ser identificados en tres niveles:

Un primer nivel que ubica la atención de las estrategias gerenciales en la dinámica contextual: globalización-integración-ecología.

El segundo nivel, que relaciona los problemas de comprensión y conceptualización de la compleja fenomenología organizacional: conocimiento-interdisciplinariedad-organización.

Por último el tercer nivel, que identifica los problemas propios del trabajo de dirección: interculturización-cooperación-feminismo-liderazgo.

A continuación describiremos cada uno de los niveles antes mencionados:

Globalización-integración-ecología

“Estar alerta a las implicaciones ambientales que los negocios provocan a nivel territorial, tanto en el orden de la naturaleza como en el de la sociedad. Frente a esta dinámica global, integracionista y de responsabilidad social, la gerencia requiere ampliar sus horizontes, en tanto que la administración se complejiza en todas las funciones: producción, ventas, factor humano, financiamiento, etcétera. Los recursos a poner en juego son claros; por un lado un instrumental tecnológico informativo, que le permita el manejo de una información mas detallada y oportuna y a la vez de una nueva visión del mundo, esto es, una nueva actitud mental frente a la geografía y las estructuras sociales.

Conocimiento-interdisciplinariedad-organización

Hoy se dice de manera muy recurrente que el recurso más valioso de las organizaciones es el conocimiento, cuya virtud principal es que, mientras los materiales pierden de manera gradual su valor, progresivamente los conocimientos se revalorizan...asimismo, la complejidad del fenómeno organización, en el cual se sintetizan los múltiples comportamientos de la naturaleza humana –políticos, jurídicos, culturales, económicos, afectivos, entre otros- cada una con legítima autonomía y cuya integración le da vida a la estructura y a los procesos organizacionales, obliga a la incorporación de profesionales de múltiples campos de conocimiento y con ello al tratamiento de los problemas desde una perspectiva interdisciplinaria...así al tiempo que se piensa simplificar los niveles de mando, deben generarle valores y sentimientos de cohesión que evidencien la inutilidad de esos niveles. ¿Cuáles son los cambios de mentalidad necesarios para simplificar la organización? La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y simplificarlo; obliga también a la consistencia: poder decirles no a todos, pero si a todos lo mismo. La verdadera simplificación administrativa no se consigue por la simple supresión de

niveles de mando. Se efectúa gracias al trabajo asociado y éste es un problema que se ubica en el plano de lo psicológico y ético, no lo estructural. (sic)

Cooperación-interculturización-feminismo-liderazgo

Es menester atender la culturización de quienes integran la empresa, aunque esto no es nada claro, porque la cultura arranca de la persona, se suscita en ella, pero no puede imponérsele desde fuera, además, prestar especial cuidado a la interculturización. Dado el alto valor asignado ahora a la cultura en la organización, lejos de buscar una uniformidad en ella, habría que habituarse a coexistir y cooperar con personas de culturas diferentes, algunas radicalmente diversas entre sí...la complementación de cooperación y competencia acarrea también una forma diferente de liderazgo, la jefatura de quien tiene que lograr la asociación entre los que hasta ahora han sido y después seguirán siendo, a la par, competidores. De igual manera, con la mayor participación de la mujer en todos los órdenes de la vida social, es necesario apuntalar la perspectiva de género y recuperar los valores propios del feminismo. Se reconoce que en las organizaciones, existe actualmente una virilización excesiva, -que inclusive es justificada a través de sus logros alcanzados-. No obstante, si es preciso revalorizar las dimensiones culturales, se requiere paralelamente revalorizar las intuiciones, sentimientos y valores femeninos para superar la perspectiva racionalista y rígida de los negocios. La mujer puede aportar a la empresa una profundidad cultural de la que ahora carece.”⁴²

Dentro de las formas nuevas de operar de estas empresas mexicanas multidisciplinarias y trasnacionales, en donde el nuevo paradigma esta ligado con los desarrollos tecnológicos, los del arte y la ciencia, y en donde los procesos están enfocados a la productividad y calidad, es necesario un equipo que trabaje como tal y desempeñe sus funciones dentro de la visión y cultura empresarial. Así el mexicano tendrá que tener un cambio de actitud y esforzarse en el trabajo de equipo que difiere mucho de su idiosincrasia, aclarando que no es una regla específica que el mexicano no le guste trabajar en equipo, sino una característica general.

Así me percató que por las características específicas en las que se desarrolla el mexicano, las peculiaridades con las que cuentan se pueden enlistar en gran número, sin embargo, para terminar este subcapítulo quiero

⁴² Ma. Estela Dillanes Cisneros, revista *Gestión y Estrategia*, número 10, julio-diciembre 1996, UAM-Administración.

mencionar lo que dice el escritor Tomás Mojarro: es necesario que el pueblo de México se acepte como mestizo, es decir, una parte de él descende del español y la otra mitad de los nativos americanos, no tengo porqué renegar de una o de otra, sino aceptar que somos mestizos y aceptar que hay legados muy valiosos que nos han dejado las dos partes, por lo que se refiere a la española, su lenguaje, escritura, música, poesía, arquitectura, entre otras muchas y por el lado indígena además de éstas, el legado culinario, baño diario, entre muchas mas, así comenzaremos a crecer como pueblo, el día en que tengamos la capacidad de aceptarnos como mestizos.

De acuerdo con lo estudiado, es necesario decir que las características del mexicano actual se forjan por la herencia de costumbres después de la conquista, por la influencia europea y estadounidense que ha tenido recientemente nuestro país, entre otras que los expertos nos han señalado con atino y oportunidad.

6. *¿Qué tan efectiva es la implantación del modelo de riesgo operativo, en una empresa de seguros dada las características de la sociedad mexicana?*

En este capítulo que atañe a la premisa de efectividad de la implementación del modelo del RO, efectividad que depende de las características de nuestra sociedad, es decir la implementación del modelo tendrá sus obstáculos muy particulares al tratar de implantarse en un país específico, esto debido a lo proactivo del modelo, para lo cual en este capítulo trataremos de visualizar cuales son esos obstáculos particulares dentro de una empresa de seguros trasnacional ubicada en México.

Por tal motivo, se ha aplicado un cuestionario breve a ejecutivos de empresas de seguros y empresas de consultoría, con el propósito de saber como han percibido el compromiso y aceptación en la implementación del modelo de riesgo operativo por la sociedad mexicana, los cuáles se transcriben a continuación:

1. Según su percepción, ¿Cómo describiría las características principales de la cultura mexicana dentro de la institución, en el sentido de involucrarse con los riesgos?
2. ¿Cree que éstas características, complican o benefician el diseño del modelo?
3. ¿Cuáles han sido los principales beneficios al implementar el modelo de riesgo operativo en México?
4. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos al implementar el modelo de riesgo operativo en México?
5. Mencione algunas experiencias laborales que le hayan retrasado algún proceso dentro de la implementación del modelo.
6. Según su experiencia, podría describir las principales formas de aceptación y rechazo al implementar el modelo entre México y otros países.
7. ¿Cuál es el tiempo promedio en el que el modelo se implementa?
8. Comentarios adicionales.

Cuestionario 1 (aplicado a un alto directivo de nacionalidad extranjera que actualmente está implementando el modelo de riesgo operativo en una empresa de seguros ubicada en México):

Pregunta

Respuesta

<p>1. Según su percepción, ¿Cómo describiría las características principales de la cultura mexicana dentro de la institución, en el sentido de involucrarse con los riesgos?</p>	<p>Creo que falta disciplina y falta una validación objetiva, creo que es muy difícil avalar los riesgos y los controles de algún bien más grande que tus propios bienes, lo que he observado es que es difícil para la gente que trabaja aquí distinguir entre lo que esta bien para la empresa y lo que esta bien para sus propios intereses, por lo tanto, como consecuencia las promesas no se cumplen y es difícil poder confiar en fechas y en acciones comprometidas.</p>
<p>2. ¿Cree que éstas características, complican o benefician el diseño del modelo?</p>	<p>Si, lo complican demasiado, ya que el modelo de implementación de riesgo operativo es muy dependiente a un ambiente de control, es muy dependiente de un ambiente proactivo, entonces si por ejemplo implementamos el Risk and Control Self Assessment (Autoevaluación del Control y el Riesgo), el resultado no vale nada si no es sincero y yo creo que uno de los valores del éxito de un modelo de riesgo operativo es exactamente una cultura adecuada.</p>
<p>3. ¿Cuáles han sido los principales beneficios al implementar el modelo de riesgo operativo en México?</p>	<p>Tenemos varios, el principal es que si los directores de área están de acuerdo con las condiciones de implementación, yo ya tengo manera de poder exigirles.</p>
<p>4. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos al implementar el modelo de riesgo operativo en México?</p>	<p>Un obstáculo de implementación, no lo siento tanto como obstáculo creo que mas que obstáculo es la efectividad en la implementación, creo que lo que se necesita en esta empresa es tener el poder de hacer cosas, a partir del momento que tú tienes el poder de implementar un comité de riesgo operativo, dar el poder de implementar no es tan difícil, el obstáculo es que aquí parece que cualquier cosa necesita más tiempo, por ejemplo en cualquier junta que se tiene, en cualquier plática con un director, aquí se tiene la costumbre de hacer speeches, nunca se responde simplemente para decir no, es muy difícil simplemente para que las cosas se entreguen en la fecha acordada.</p>
<p>5. Mencione algunas experiencias laborales que le hayan retrasado algún proceso dentro de la implementación del modelo.</p>	<p>Si, tenemos el Incident Reporting, y al platicar el objetivo de este en cualquier área el director del área esta de acuerdo con esta herramienta,</p>

	hasta que, el problema sucede en su área, cuando esto pasa ya es muy difícil que el director lo respalde.
<i>6. Según su experiencia, podría describir las principales formas de aceptación y rechazo al implementar el modelo entre México y otros países.</i>	La aceptación no ha tenido mucho problema por que ha sido bien aceptado, el problema son los tiempos y la falta de compromiso, refiriéndonos a otros países como por ejemplo Holanda, ahí se trabaja diferente, es decir, la gente para que te haga un trabajo debe de estar convencida y si no lo está le debate a su jefe hasta que lo convenza, pero una vez convencido el trabajo se entrega en el tiempo estipulado, por eso a los gringos no les gusta mucho trabajar con los holandeses.
<i>7. ¿Cuál es el tiempo promedio en el que el modelo se implementa?</i>	La implementación se lleva muchos años, estamos hablando de 3 años.
<i>8. Comentarios adicionales.</i>	Sin comentarios

Cuestionario 2 (aplicado a un socio de un despacho de consultoría trasnacional, especializado en administración de riesgos).

Pregunta

Respuesta

<i>1. Según su percepción, ¿Cómo describiría las características principales de la cultura mexicana dentro de la institución, en el sentido de involucrarse con los riesgos?</i>	Primero, dentro de la cultura mexicana en general no hay cultura de prevención, lo que se observa en México es que no hay elementos que refuercen que la cultura de prevención de riesgos se afiance en nuestro país, como ejemplo tenemos el sismo de 1985, que después del mismo se crearon brigadas de rescate y por muy poco tiempo después se hicieron simulacros, pero si vemos ahora ¿Qué permanece?, nos damos cuenta que mucho se quedó en el olvido, por otro lado dentro del sector financiero existen dos canales importantes: lo que ha sido la banca tradicional mexicana nacional y empresas de seguros y la banca extranjera, en esta última la gente se tiene que alinear y culturizar en riesgos, tarea que no es nada fácil para las empresas. Y en la banca nacional se hace por cumplir, se contratan a los consultores más baratos que encuentran, aquí tiene que ver la cultura general de nuestro país, el problema principal es que no tenemos un modelo mexicano, creo que es necesario que se invierta en investigación dentro de las universidades para que a los investigadores se les haga atractivo trabajar como tal y puedan
--	---

	<p>aportar muchas cosas a nuestro sistema de administración. Y con respecto a si la gente se involucra con los riesgos me parece que esto surge de la cultura y por ende es cuando lo entiendes, por eso creo importante que las universidades tienen que inmersar a los estudiantes en una cultura de prevención de riesgos.</p>
<p>2. ¿Cree que éstas características, complican o benefician el diseño del modelo?</p>	<p>Claro que las complican tratándose de empresas extranjeras establecidas en nuestro país o de empresas mexicanas que han adquirido alta tecnología del extranjero, generalmente tienen modelos importados que terminan siendo pegotes al momento de implementarse.</p>
<p>3. ¿Cuáles han sido los principales beneficios al implementar el modelo de riesgo operativo en México?</p>	<p>Bueno, en realidad son pocos los que se han implantado de manera completa, solo se han implementado en partes porque no se alimentan en su totalidad, ya que en la gran mayoría de las empresas se adolece de mucha información.</p>
<p>4. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos al implementar el modelo de riesgo operativo en México?</p>	<p>Principalmente la falta de datos, el tomar metodologías no adaptadas a las necesidades y la falta de cultura de prevención.</p>
<p>5. Mencione algunas experiencias laborales que le hayan retrasado algún proceso dentro de la implementación del modelo.</p>	<p>Si, cuando la gente no conoce de lo que se trata, regularmente la gente tiene temor, por lo tanto la gente te evita y hay que hacer una labor de convencimiento y explicarle el motivo de la información que le estoy solicitando, porque aunque tienen la información no me la entregan y eso retrasa en mucho el proceso, cuando tratan de manipular a su favor la información, cuando la gente sabe que tiene el problema y que tiene que resolverlo y saben que tienen que hacer, pero nos ponen obstáculos.</p>
<p>6. Según su experiencia, podría describir las principales formas de aceptación y rechazo al implementar el modelo entre México y otros países.</p>	<p>Tú vendes mejor un proyecto de riesgo operativo en otros países que en México, en otros países se vende mas fácil y mejor, en México, la gente te compra mejor cuando ven a un extranjero que a un nacional y es el mismo proyecto, es decir igualito, te compran por obligación solo por cumplir, porque no les interesa, crear una cultura financiera y de prevención es difícil.</p>
<p>7. ¿Cuál es el tiempo promedio en el que el modelo se implementa?</p>	<p>Depende, la implantación puede ser simple, pero que la gente lo viva es complicado y creo que tiene que ver por las partes culturales, además de que al riesgo operativo no le dan la importancia debida.</p>
<p>8. Comentarios adicionales.</p>	<p>Con mucho gusto, mis comentarios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El riesgo operativo es un tema importante,

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La inversión de empresas en general, en la administración de riesgos va a ser muy relevante, en no más de 5 años, ▪ Las empresas se van a encontrar con un gran esfuerzo para culturizar a la gente con respecto del riesgo operativo, aquí en México mucho de ello viene en la nueva ley de Mercado de Valores.
--	---

Cuestionario 3 (aplicado a un alto ejecutivo de una empresa de seguros que actualmente esta implementando el modelo de riesgo operativo en México).

Pregunta

Respuesta

<p><i>1. Según su percepción, ¿Cómo describiría las características principales de la cultura mexicana dentro de la institución, en el sentido de involucrarse con los riesgos?</i></p>	<p>Creo que somos una cultura que no tiene dentro de su manera de ser la conciencia de riesgo y de prevención, es poca la gente con la que nos encontramos que piensa en función de riesgos, hay gente que habla de riesgo e incluso lo define, también hay gente que cree que a estas alturas ya es una experta en riesgos cuando nos falta mucho todavía, sin embargo creo que hoy por hoy dentro de la Institución la gran mayoría de la gente esta empezando a cumplir con cuestiones de administración de riesgos, pero mas porque es “impuesto” que, porque realmente se sienta el beneficio que controlar los riesgo te puede traer, es decir, es un requisito más, la gran mayoría de la gente con quién nos ha tocado hacer talleres de auto evaluación no tienen un sentido de pertenencia, ejemplo: no se preguntan si tienen tal problema y tienen que solucionarlo, sino que se dicen mi operación esta bien, está perfecta y vamos a ver que nos dicen o para que nos quiere la gente de administración de riesgos o a ver sino, nos van a venir a regañar, por ese motivo yo lo resumiría en que no somos una cultura que piense en la prevención y lo que lo refleja claramente es que a nivel país tenemos un porcentaje muy bajo de gente que esta asegurada, la gran mayoría no lo está.</p>
<p><i>2. ¿Cree que éstas características, complican o benefician el diseño del modelo?</i></p>	<p>Si bueno, creo que complican su implementación, realmente el modelo como tal,</p>

	<p>el que nosotros conocemos, creo que esta muy bien armado, muy bien amarrados todos sus componentes y herramientas, la implementación es el problema y esto esta relacionado con la pregunta anterior, es decir, como no hay una cultura de prevención, mucho de la metodología tiene que entrar a fuerza desafortunadamente, entonces cuando algo no entra por convicción, por que realmente lo adoptas, es muy complicado su desenvolvimiento, sin embargo, puedo ver que hay áreas que si creen en el riesgo operativo y su administración, que si se involucran, le ven beneficio y ellos en cierto sentido nos ayudan hablando de las ventajas con otras áreas (algo así como a lo que la gente de mercadotecnia llama publicidad de boca en boca). El modelo como tal es muy fácil de implementar, cuando la cultura lo permite, de otra manera se complica.</p>
<p>3. <i>¿Cuáles han sido los principales beneficios al implementar el modelo de riesgo operativo en México?</i></p>	<p>Bueno, aquí en México lo principal ha sido la disminución de capital de reserva para riesgo, a mi me gustaría decirte que hemos reducido las incidencias de riesgo, pero creo que le falta madurar todavía a eso, o sea le falta madurar a la empresa, le falta madurar al modelo, una vez que esto suceda el beneficio va a ser más tangible, es decir, que las áreas puedan darse cuenta que ya no les pasó esto, ya no me costó tanto por errores, ya no me costó tanto por que se cayó un sistema, pero hoy por hoy lo que ha sido -digámosle premio- esa reducción de capital de reserva para riesgo, ya que de alguna manera apenas estamos empezando y ya logramos que se redujera, por que antes eran puras penalizaciones, ahora el siguiente paso es que crezca eso, es decir, disminuir más el capital de reserva y las incidencias de materializaciones de riesgo.</p>
<p>4. <i>¿Cuáles han sido los principales obstáculos al implementar el modelo de riesgo operativo en México?</i></p>	<p>Esta respuesta esta muy relacionada con la cultura, la renuencia al cambio, este sentido de...que le decimos acá de mi parcela, es decir, se protegen y no quieren abrir ni mostrar como están las cosas, eso principalmente, la falta de cultura de prevención de riesgos que no lo traemos en la sangre, si se puede decir así, la otra la renuencia al cambio y el otro que no se comparte la información por las áreas operativas de una manera transparente, hay un celo por no compartir errores, digo no creo que haya en esta empresa una sola área sin un solo error, y cuando te acercas con alguien y te dice</p>

	<p>que todo esta muy bien y cosas por estilo, creo que lo mas sencillo debería ser transparente, es decir de que reconozcan sus errores.</p>
<p>5. Mencione algunas experiencias laborales que le hayan retrasado algún proceso dentro de la implementación del modelo.</p>	<p>Sí, en la parte de recolección de incidentes, en la materialización del riesgo, ahí se han retrasado el modelo, por que la gente no adopta las cosas, eso hace que, capacitemos, les digamos y los volvamos a capacitar, les pedimos que mandaran a los directores correos para que supieran con quien de nosotros dirigirse, el resultado es hasta hoy que a nadie le interesa saber, entonces si a mí me preguntas cubriste todas las áreas de la empresa con la capacitación de incidencias y yo te digo si, tengo gente capacitada, todos tienen sus herramientas.</p> <p>Todo mundo sabe que si hay un incidente o un riesgo tienen que reportarlo con tal persona, sin embargo la gente no se acuerda y no le pone el debido interés, eso ha retrasado mucho el avance de donde quisiéramos estar, ya para hoy deberíamos estar compartiendo información con otras empresas, mira lo que me pasó y como lo resolví, pero aún no es así y toda la información que tenemos es más por las áreas de control que nos hacen llegar información.</p>
<p>6. Según su experiencia, podría describir las principales formas de aceptación y rechazo al implementar el modelo entre México y otros países.</p>	<p>Sí, mira una es que hemos logrado que la gente lo acepte y la gente que lo ha aceptado lo ha comprado muy bien, cuando entienden que al final va a ver un beneficio personal y uno de la empresa, el personal es: me puedo ir a mi casa tranquilo por que se que tengo bien controlados mis riesgos, eso lo hemos visto con algunas áreas que dicen oye esto es importante, quiero meterme, quiero estar preparado, quiero tener controlada mi operación y así yo persona estoy tranquilo, también ellos, le han encontrado mucho sentido al hecho de que su área tiene que reservar dinero para cualquier contingencia de este tipo y entonces en la medida en que trabajemos y vayamos implementando el modelo ese dinero se vaya haciendo más chiquito o que esa reserva disminuya y eso trae un beneficio directo a la empresa, entonces la gente que ha logrado captar que hay un beneficio personal y un beneficio de empresa, pues es la gente que realmente está de nuestro lado y que nos han apoyado mucho en la implementación del modelo. De otros países lo desconozco.</p>

<p>7. ¿Cuál es el tiempo promedio en el que el modelo se implementa?</p>	<p>Yo creo que en México, esto va a ser algo que tranquilamente...tu conoces esta palabra en inglés "enveded" que quiere decir que es algo que lo interiorizas de tal manera que ya te sale muy natural, se convierte casi en un hábito, es decir ya lo aprendieron, ya lo interiorizaron de tal manera que les sale natural, entonces para que lleguemos a eso en cuestión de administración de riesgos de la empresa, tranquilo, tranquilo unos 5 ó 6 años o puede ser que más, porque sabes que a parte de todo tienes que considerar que hay rotación de gente, entonces a los nuevos pues hay que meterlos, porque no todas las empresas hacen lo mismo, y llegan aquí en donde se hace de una forma específica y habrá quien diga ¡oh! que bueno, pero habrá quien diga no pero porqué nada mas ve vas a hacer perder el tiempo, entonces si hoy por hoy me dicen en 5 años no vamos a correr a nadie, estaríamos llegando a un proceso más maduro en cuanto a la implementación.</p>
<p>8. Comentarios adicionales.</p>	<p>Bueno, hay algo que creo yo, que se empieza a ver cada vez más y es que muchas empresas ya están volteando a ver la administración de riesgos, ya que para el sector financiero es obligatorio por lo de Basilea, sin embargo es bueno que ya las empresas empiezan a manejar los términos y saben para donde se dirige el riesgo operativo.</p>

Conclusiones

Es necesario entender que la implementación del modelo tiene sus complicaciones dependiendo del país en donde se quiera implantar, en el caso de el presente trabajo, se abordaron las características referentes a la implantación del modelo de riesgo operativo dentro de una empresa de seguros trasnacional ubicada en nuestro país, bajo la pregunta, de ¿Qué tan efectiva es la implantación del modelo dada las características específicas y particulares de nuestro país?. Al respecto me parece pertinente comentar que el modelo no se ha implementado en México, en su totalidad, sino ciertas metodologías y que para que sea exitoso necesita ser proactivo -como lo menciona uno de mis entrevistados- para ello se necesita que los colaboradores sean sinceros en el desarrollo de las funciones que les toca realizar de acuerdo a las metodologías o herramientas establecidas, para poder así funcionar como un engrane que lleva el modelo o la metodología a su buen funcionamiento, en ese sentido y considerando el resultado de las entrevistas, concluyo que, el modelo es funcional, sin embargo no del todo efectivo en nuestra sociedad, por los puntos que mencionaré a continuación:

- Utiliza metodologías en las que se necesita, honestidad, compromiso y disciplina para el logro de objetivos.
- Es proactivo y necesita de sinceridad de parte de los colaboradores que están involucrados en las herramientas y metodologías.
- Existe una clara ausencia de cultura de prevención de riesgos, dentro de nuestra sociedad.
- Se está implementando solo por cumplir, porque el sector financiero está obligado a hacerlo.
- Los dueños de los procesos o de las áreas no le dan la importancia debida al riesgo operativo.
- Dentro del comité de riesgo operativo los miembros aceptan y están de acuerdo con los lineamientos que marca el modelo, sin embargo cuando se ve involucrada una de las áreas en las que algún miembro del comité es director de la misma, el comité no funciona como debería de hacerlo, esto debido a que la información se sesga.

Quiero comentar que es difícil hablar del tema debido a que existen muchas complicaciones (las características, costumbres, particularidades e idiosincrasia del mexicano), y a que hay una clara falta de compromiso y disciplina, en todos los niveles dentro de la empresa de seguros objeto de este trabajo.

De igual manera, me parece necesario el desarrollo de uno o varios modelos mexicanos, sin embargo, considero pertinente previo al desarrollo de esos modelos que a los estudiantes se les enseñe e inmerse más tanto en la cultura de prevención de riesgos, como en la administración de los mismos, para que comprendan la importancia de la buena administración de riesgos y una buena cultura de prevención de los mismos, esto con el objetivo de darles una visión personal y que consideren importante prevenir sus riesgos (de salud, vida, materiales, educación, etcétera) y los de la empresa en donde el día de mañana laboren como empleados, ejecutivos o de manera independiente, le den el adecuado peso a la administración de riesgos, garantizando así el correcto uso de la misma, ayudando más al logro de los objetivos de la compañía y sus objetivos personales.

Creo necesario que en las universidades mexicanas se debería de dar más auge e incentivar la investigación en las áreas de la administración y contaduría, para que los investigadores se sientan motivados y les parezca atractivo desarrollarse dentro de la misma.

Bibliografía.

Caso Antonio, *El Pueblo del Sol*, F.C.E. México, 1953.

Cervantes Laing Adolfo y Serrano Machorro Juan Carlos, *La Auditoría Interna en México y Estados Unidos*, IMCP, 1999.

Committee of Sponsoring Organizations (COSO), la Comisión Nacional sobre Reportes Financieros Fraudulentos (Treadway Comisión), Canadá, 1992.

Dirección de Administración de Riesgos Operativos, ING, Seguros Comercial América, Cultura, Prevención y Control Interno, modulo 2 Operational Risk Managment, México, D. F. 2004.

González Fernández Manuel, Shirebrook Commodities, Programa Integral de Administración del Riesgo Operacional, México, D.F. 2003.

Instituto Mexicano de Auditoría Interna y The Institut of Internal Auditors Normas internacionales de auditoría, México, D.F. 2002.

KPMG, Diplomado de certificación del Colegio de Contadores Públicos de México, México, D.F. 2003.

Martínez Ponce De León Jesús G., Introducción al análisis de Riesgos, Limusa, México, 2001.

Ramírez Santiago, *El mexicano psicología de sus motivaciones*, Grijalbo, México, 1977.

Ramírez Santiago y Parres R., ponencia al III Congreso de la Sociedad Interamericana de Psicología, Austin, Texas, 1956.

Sotelo Lerma José. Introducción al Riesgo Operativo, ING Seguros Comercial América. México, D. F. 2003.

The Canadian Institute of Chartered Accountants, Control and Governance, Canada, 1995.

Vera Smith Fernando y Flores Lezama José de Jesús, *La Auditoría Interna de la Administración de Riesgos*, IMCP, México 1981.

Hemerografía:

La empresa Mexicana y los Signos de un Nuevo Ambiente de Negocios, Ma. Estela Dillanes Cisneros, Gestión y Estrategia, Vol. 10, julio-diciembre 1996, UAM/A. México, D.F.

Riesgo Empresarial, C.P. y M.A. Roberto Celaya Figueroa, Administrate Hoy, Vol. 106. Edición IX, México, D.F.

¿Riesgos? no los rehuya, adminístrelos, Eduardo González Dávila G., Mundo Ejecutivo, pag. 134; México, D.F. 2003.

Páginas de internet:

(www.newtech.co.cr/paginas/temas_interes/administracion.pdf).

Paul Weddington, Administración de riesgos, un caso sobre implementación de administración de riesgos.

www.pwcglobal.com/mx/spa/ins-sol/publications/ad-riesgos

(www.uam.es/departamentos/economicos/econcuam/Sem.Carrillo.pdf).

Santiago Carrillo Menéndez, Introducción a los riesgos financieros: el riesgo operacional, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España