

La Matriz de Riesgos, soporte de la gestión de riesgos.

Las modernas metodologías de gestión de riesgos promueven una cultura de controles internos y administración de riesgos para una adecuada gestión de los procesos que soportan los negocios de la organización.

Dentro de esa gestión de riesgos, que es muy grande, muy abarcativa y que involucra a todos los participantes de la organización, incluso a las Auditorías, me voy a referir a un elemento muy importante y que soporta una buena parte de esa gestión: las matrices de riesgos de los procesos.

Si bien no se trata de la matriz de riesgos de la auditoría. Auditoría es usuaria de estas matrices y bien puede utilizarla como fuente para sus trabajos.

Frecuentemente me solicitan modelos de matrices de riesgos o me piden referencias sobre sistemas de soporte con matrices de riesgos.

En esas oportunidades lo primero que hago es repreguntar lo siguiente:

- qué están haciendo en su organización en materia de gestión de riesgos?

La mayoría de las veces me responden:

- por ahora nada, estamos esperando contar con el sistema; o bien
- esperamos tener un buen modelo de matriz de riesgos para volcar los datos y comenzar a trabajar sobre los principales riesgos.

Este tipo de situaciones me llevan a focalizar este artículo en la descripción de los conceptos necesarios para trabajar con matrices de riesgos, porque entiendo son necesidades previas a su instalación.

Una vez entendidos estos conceptos estaremos en condiciones de seleccionar el sistema o el modelo que más se adecue a nuestra empresa.

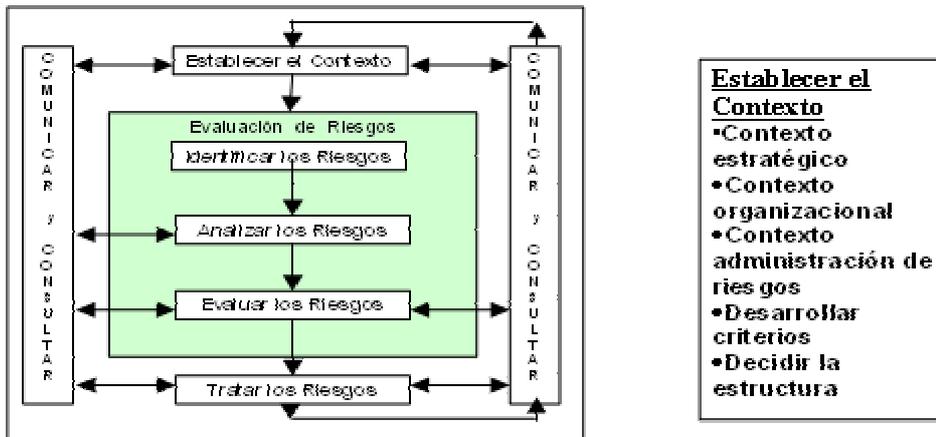
1. El proceso de la gestión de riesgos.

El IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) explica muy bien en su Norma A-17.550 las actividades dentro de una gestión de riesgos.

Recomiendo al lector la lectura de esa norma.

El siguiente cuadro de la A - 17.550 sobre el sistema de gestión de riesgos me resulta absolutamente didáctico:

La visión del IRAM



Establecer el Contexto

- Contexto estratégico
- Contexto organizacional
- Contexto administración de riesgos
- Desarrollar criterios
- Decidir la estructura

Los procesos en los que cobra relevancia la matriz de riesgos son aquellos incluidos en el área sombreada: identificación, análisis y evaluación de los riesgos que también se relaciona con “establecer el contexto” (o fase táctica de la gestión de riesgo), con “tratar los riesgos” (o respuesta al riesgo) y con “comunicar y consultar” (o monitoreo y reporte).

En este artículo me referiré sólo a los primeros, a los del área sombreada.

2. El proceso de identificar riesgos.

- Ok, manos a la obra, a registrar riesgos se ha dicho!

Exclaman entusiastas las personas que, recuerdan, estaban esperando el sistema o el modelo de matriz para comenzar a trabajar, una vez que los consiguen.

Ese loable impulso, se verá rápidamente frenado por algunas cuestiones que les surgirán antes de registrar el riesgo que surge, claramente, como el más básico de cualquier proceso bajo análisis.

La primera definición que necesitamos es saber a qué nivel de procesos vamos a relacionar nuestras matrices de riesgos.

Si estuviéramos analizando el proceso de una Gestión de insumos en una empresa fabril, podríamos armar una jerarquía o niveles de procesos (subprocesos, actividades, operaciones, etc.) y tendríamos la siguiente jerarquía de procesos:



Para el ejemplo seguimos una línea recta descendente sin considerar las actividades del mismo nivel que corren en forma paralela. Así, al mismo nivel de Compras podríamos ubicar la Administración del stock de insumos, con sus actividades de recepción, inventario físico y registros, despacho a planta, etc. Y así seguiríamos descendiendo en la jerarquía.

Resulta preocupante imaginar el tamaño que puede tomar el detalle de todos los riesgos hasta el nivel de la operación más simple.

Conclusión: determinar un nivel de detalle de los procesos que permita la administración lógica y eficiente de la gestión y que asegure que los principales riesgos están siendo evaluados es fundamental porque si se pretende llegar a un nivel exhaustivo de análisis se corre el riesgo de perder foco en lo verdaderamente importante.

Una mera orientación: el nivel de Subproceso, Compras en el ejemplo, normalmente es el adecuado. Pero hay que verificar esa validez para cada caso.

Ninguna empresa es igual a otra. Indudablemente **debemos entender todos los procesos** para armar un inventario o una arquitectura de procesos de la organización.

Luego de algunos relevamientos y unas cuantas reuniones con algunos sabihondos, seguramente conseguiremos armar el rompecabezas y tendremos una idea más o menos clara de los procesos de la organización.

- Muy bien! Ahora sí, a registrar los riesgos!

- Pero, cuáles riesgos?

Muy sencillo: ya tenemos los procesos identificados y hasta descriptos. Pues bien, cómo sabemos, los riesgos que nos interesan son aquéllos que pueden afectar la consecución de los objetivos de estos procesos.

Necesitamos, por lo tanto, conocer claramente los objetivos de cada proceso.

Ahora bien, pregunto al lector si en su organización:

- Están claramente definidos los objetivos de cada proceso?
- Esos objetivos están alineados con los objetivos estratégicos?
- Las personas responsables por la ejecución de las distintas actividades dentro de los procesos, conocen esos objetivos?

- Esos objetivos y sus metas son razonables?

Un NO como respuesta a cualesquiera de esas cuatro preguntas determinará numerosos riesgos directos sobre la eficiencia del proceso. El punto más claro es el caso de las metas excesivas que puede generar mayores costos por ventas ficticias (devoluciones, fletes, impuestos, comisiones mal pagadas, descuentos indebidos, créditos mal otorgados), ventas forzadas, conductas antiéticas, etc.

Otro aspecto a tener en cuenta es: quién va a registrar los riesgos?

Se requiere que **el área responsable del proceso**, que lo conoce exhaustivamente y ejecuta y resuelve el día a día, **sea quien registre los riesgos**.

Aquí podemos encontrarnos con un problema adicional o varios.

- Hay personas que subestiman los riesgos, ya sea porque conscientemente no quieren llamar la atención en la organización o bien porque naturalmente tienden a subestimarlos.
- De la misma manera hay quienes los sobrevaloran. Algunos Gerentes consideran que si su área es más riesgosa pueden conseguir mayores presupuestos para mitigar esos riesgos o creen que tendrán mayor importancia relativa dentro de la organización.
- Puede haber también problemas de entendimiento del trabajo.

Si bien estos posibles errores no pueden reducirse a cero, el proceso es perfectible. Hay métodos que permiten asegurar un buen proceso de autoevaluación.

Ya sabemos qué riesgos vamos a identificar, quiénes los van a registrar y hasta qué nivel lo haremos. Adelante entonces!!!

3. **Analizando los riesgos:**

El análisis de un riesgo tiene básicamente dos dimensiones.

- La clasificación del riesgo, se refiere a su tipificación (de crédito, de mercado, operativo, de imagen, legal) y a sus subtipos.

Esta apertura permite resumir por tipo de riesgo, a la vez que facilita su tratamiento, si fuera necesario.

- La calificación del riesgo, nos permite valorizar de alguna manera el riesgo. Para ello hay que determinar la severidad, que es el impacto potencial que produciría la materialización del riesgo identificado; y, además, calcular la probabilidad de ocurrencia del hecho. La probabilidad se basa en la mayoría de los casos, en el historial (cuántas veces se produjo el hecho en un período de tiempo, en la organización o en el mercado).

Normalmente se abren varias categorías de severidad y de probabilidad y las distintas combinaciones entre esas categorías de una y otra, determinan el nivel de riesgo.

Ese nivel de riesgo puede adoptar un valor cuantitativo (\$), un valor meramente cualitativo (ej. elevado, bajo) o algún valor semicuantitativo (300; 250; 100) representado por números y no por \$ que permiten realizar un ordenamiento por nivel de riesgos.

Que las personas conozcan las distintas clasificaciones de los riesgos y que puedan darles una calificación adecuada, importa contar con un diccionario de riesgos para asegurar un lenguaje común dentro de la organización así como un intensivo entrenamiento en la materia para poder utilizar efectivamente estos conceptos.

4. **Evaluando los controles:**

Una vez determinado por alguno de los métodos antes descripto el nivel del riesgo, hay que calcular la exposición real de ese riesgo. El valor de exposición a riesgo surge de restar al nivel de riesgo explicado, los controles existentes para mitigarlo.

Estamos agregando un componente importantísimo a la matriz: los controles.

Los controles son todas aquellas actividades diseñadas para mitigar los distintos riesgos.

Las preguntas que debemos realizar cuando evaluamos un control son las siguientes:

- Esta erogación (por el costo del control) justifica el riesgo que está mitigando?

Sólo si la respuesta es afirmativa, se realizarán las evaluaciones de rutina:

- El control está bien diseñado? Es decir, realizará aquello para lo que fue planeado?
- Es ejecutado de acuerdo al diseño? Prueba de cumplimiento del control.

Si el costo del control es mayor al riesgo que pretende mitigar, en principio habrá que analizar su posible retiro.

5. Evaluando los riesgos

Como dijimos el valor de exposición a los riesgos puede obtenerse restando al nivel del riesgo el control mitigante. Obtendríamos así, un valor residual o la exposición a los riesgos.

El proceso continúa con la comparación entre este valor de exposición y un valor definido como nivel aceptable de riesgo. Si el valor de riesgo es mayor al aceptable habrá que tratarlo generando una respuesta al riesgo distinta de la actual.

6. Criticidad de los procesos:

Otro aspecto a tener en cuenta cuando evaluamos los riesgos, especialmente cuando los riesgos no son cuantificados en \$, es la diferencia de criticidad en cada proceso. Sabemos que hay procesos que contribuyen o pueden afectar en mayor medida la consecución de los objetivos de la organización.

Esta distinción tiene sentido cuando queremos comparar riesgos de diferentes procesos. En otras palabras un riesgo elevado del proceso A puede tener mayor peso que un riesgo elevado del proceso B, simplemente porque el proceso A tiene mayor criticidad. Este análisis es importante a la hora de conformar el portafolio de riesgos del negocio.

Algunos de los factores más importantes que revelan la criticidad de un proceso son los siguientes:

- Su nivel de relación con el cliente externo;
- Su nivel de relación con entes reguladores;
- Sus volúmenes transaccionados;
- Su nivel de contribución con los resultados;
- La complejidad de sus estructuras operativas o cambios importantes recientes en ellas;
- La cantidad de personal que involucra;
- El riesgo de imagen o reputacional relacionado

7. Cuestiones finales:

Queda una última cuestión a resolver: qué hará que los Responsables registren los riesgos de los procesos que tienen a su cargo?

Desde ya, partimos de la base que tenemos el apoyo incondicional de la alta gerencia, pero no podemos esperar que la gente registre todo lo que pedimos sólo por obligación. La gente registra aquello que le conviene, que no le afecta demasiado o bien lo detectado por alguna Auditoría.

No alcanza, necesitamos identificar –y registrar- todos los riesgos importantes.

Hay algo que hace que la gente gestione riesgos: cultura de riesgos y controles internos. No se compra ni se obtiene por mandato.

El cambio cultural es un proceso largo y continuo. Normalmente se habla de unos cinco años necesarios para un cambio deseado. Puede ser que en ese plazo se noten cambios importantes pero les aseguro que es un proceso que no termina nunca y al que hay que alimentar día a día mediante ejemplos y buenas prácticas de gestión.

A esta altura el lector se preguntará: entonces, tengo que esperar cinco años para comenzar a gestionar riesgos?

Definitivamente no. El cambio cultural hay que planearlo desde el primer día y ejecutarlo con acciones de capacitación, con divulgación y con acciones ejecutivas. La idea es curarse en salud. Hay que estar preparado para no tener la mejor gestión de riesgos en un inicio pero apuntar a su mejora continua. Les aseguro que la única forma es hacer camino al andar.

8. Importantes beneficios:

Sabido es que las mejores prácticas recomiendan una adecuada gestión de los riesgos empresarios, más aún, algunos sectores altamente regulados obligados cada vez más a incorporar la gestión de riesgos a sus procesos de negocios. La norma IRAM mencionada es un claro ejemplo de mejor práctica.

Sin embargo, no es el mero cumplimiento normativo o de aplicación de *best practices*, el motivo que llevará a una organización a recorrer un camino efectivo hacia la gestión integral de sus riesgos.

Las organizaciones que realizan gestión de riesgos – de la cual la matriz de riesgos es sólo una parte, aunque fundamental –, están convencidas que de esta manera, se posicionan respecto a sus competidores de una manera ventajosa porque:

- Disponen de información rica en conocimiento de sus procesos que en las otras organizaciones es dispersa, incoherente o carente;
- Alinean sus procesos a los objetivos de los negocios, tornando a los negocios más seguros y, en consecuencia, más rentables;
- Focalizan los esfuerzos en mitigar los riesgos más importantes logrando así una mayor eficiencia en los costos asignados a los controles;
- Disminuyen la posibilidad de pérdidas porque identifican de una manera racional y abarcativa exposiciones a riesgos no aceptables y, brindan respuesta a las mismas.

9. Conclusión:

La matriz de riesgo de un proceso, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y de sus controles, que permite registrar los mismos en apoyo al gerenciamiento diario de los riesgos.

Cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que realizar algunos trabajos previos sobre:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos;
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso;
- La asignación de responsabilidades en el proceso;
- El entrenamiento de los participantes;
- Contar con un diccionario de riesgos para clasificarlos;
- Contar con un método que permita calificarlos;
- Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo
- Nivel de apetito de riesgos.
- Culturización en riesgos y controles internos

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos.

Forma parte de la documentación de procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

Para el Auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor análisis y, obviamente mayor

exigencia. Al mismo tiempo la revisión especializada del Auditor brinda el necesario monitoreo y posibilidad de mejoras de esta parte importante de la gestión de riesgos de la organización.

Autor: Martín Svarzman

El riesgo del Ejecutivo y Profesional frente al Delito Financiero “oculto en los negocios y con apariencia licita”

Un abogado comercial que presta sus servicios profesionales como asesor jurídico en la elaboración de un contrato, un administrador de empresas, que es contratado para dirigir una sucursal de un exitoso negocio de importación y exportación, un analista de mercado y experto en publicidad, que elabora un plan de mercadeo de un producto novedoso a precios super-competitivos, un contador público que lleva los registros contables de una empresa, una decoradora de interiores, que diseña una nueva imagen para las oficinas, un medico especializado en cirugía plástica que “rejuvenece” a pacientes de estratos altos, un auditor que presenta un informe de control interno, un gerente de banco que autoriza sobregiros y abre cuentas a clientes en su sucursal, un notario público que registra documentos, un político que hace su campaña y acepta donaciones de sus seguidores, un vendedor de bienes raíces que asesora a sus clientes en inversiones, un ingeniero o contratista que licita con el estado, Etc. todos ellos sin excepción están en la lista de profesiones de “alto riesgo” según las nuevas regulaciones de organismos internacionales que miden el “riesgo país” y la “transparencia” en la administración del gobierno corporativo.

Todos estos profesionales y ejecutivos y hasta políticos, hacen su trabajo normalmente sin pensar que podrían estar bajo la lupa de agencias internacionales de investigación criminal por delitos relacionados con el “lavado de dinero y activos” o incluso más grave; “financiamiento al terrorismo”, pasando por otras modalidades, como “crimen de cuello blanco”, “fraude corporativo”, “cohecho,” “colusión”, “concusión”, “soborno”, “testaferrato” y para cerrar con broche de oro, “crimen organizado”, una tipificación delictiva para justificar el crimen “transnacional”.

En un mundo globalizado con una economía dependiente de un pequeño grupo de países elite ricos y desarrollados, llamados el G-8, el dólar norteamericano sigue siendo la moneda universal por excelencia de comercio mundial, ni siquiera el Euro, que inauguró la época del nuevo milenio en los países europeos y con una diferencia de unos cuantos centavos por encima, ha podido desplazar la divisa estadounidense, es por esto que los países dolarizados, como es el caso de Panamá, Ecuador, el Salvador, Puerto Rico, la mayoría de islas del caribe

y países asiáticos, y latinoamericanos giran su economía en base a la tasa de cambio del dólar, que tiene un respaldo por su fuerte crecimiento económico y poder de consumo de los norteamericanos.

Esto precisamente, es lo que hace atractivo a países con legislaciones y controles vulnerables en ser utilizados por lo cerebros de las organizaciones para el negocio de “lavado de dinero y activos”. Según un informe del Fondo Monetario Internacional FMI el lavado de dinero oscila entre el 2% y el 5% del producto bruto interno mundial, que es de por lo menos US \$600.000.000.000 anuales...! Por supuesto que se refiere a transacciones en todas las monedas del mundo. Esta fantástica suma de dinero es el resultado de la tipificación y el nuevo concepto que se le da a las diferentes modalidades para “dar apariencia legal al producto o ganancias de actividades ilícitas”. Anteriormente, el lavado de dinero se refería únicamente a las ganancias derivadas del narcotráfico y delitos relacionados con la producción y comercialización de sustancias controladas. Después de los atentados del 11 de Septiembre, la resolución 1373 de las Naciones Unidas en Nueva York, que fue la respuesta de la comunidad internacional a estos dramáticos hechos, establece claramente que los “Estados” en referencia a los países miembros de la ONU, están obligados a crear leyes en contra del financiamiento al terrorismo y determina que todo acto criminal que derive en ganancias ilícitas como el lavado de dinero podría considerarse como delito conexo con el financiamiento al terrorismo. Esta resolución del Consejo de Seguridad, fue la base para que el congreso norteamericano aprobara en tiempo record la famosa “Ley Patriótica” que entró en vigor el 24 de Octubre del 2001, esta ley en el título III tiene los artículos referentes a delitos financieros y la extraterritorialidad de la ley ya que penaliza a norteamericanos y extranjeros que violen la ley. Esta ley no solo se aplica a individuos, sino a bancos, entidades financieras y “empresas fachada” en la legitimación de capitales y otorga poderes especiales al ejecutivo para autorizar a agencias federales como el FBI, DEA, y hasta la CIA, para intervenir comunicaciones, confiscar bienes, e investigar transacciones sospechosas dentro y fuera de los Estados Unidos, incluso extraditar a los implicados para ser juzgados en tribunales norteamericanos.

Los escándalos de fraudes corporativos, como Worldcom, Enron, Tyco, y de empresas multinacionales como Parmalat, generaron nuevas leyes como la segunda parte de la ley patriótica, conocida como el Acta de la victoria “Victory Act”, que es en resumen, las “garras y los colmillos” de la justicia. En Julio 30 2002 entró en vigor la Ley Sarbanes-Oxley, conocida también como SarOx ó SOA (por sus siglas en inglés Sarbanes Oxley Act), es la ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco. Debido a los múltiples fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores.

La aplicación e interpretación de esta ley, ha generado múltiples controversias, una de ellas es la extraterritorialidad y jurisdicción internacional, que ha creado pánico en el sistema financiero mundial, especialmente en bancos con corresponsalía en Estados Unidos y empresas multinacionales que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York.

Organizaciones, como Transparencia Internacional, el Grupo de Acción Financiera conocido por sus siglas en inglés como FATF (*financial action task force*) y en español como GAFI, la Comisión Interamericana para el control del abuso de sustancias controladas y el lavado de dinero de la OEA, el Grupo Egmont (grupo de países que se reunieron en el palacio Egmont-Arenberg de Bruselas para la formación de unidades de inteligencia financiera), y la Convención Internacional de las Naciones Unidas para la Eliminación del Financiamiento del Terrorismo, han lanzado una campaña mundial para prevenir la corrupción administrativa, los delitos económicos y financieros, y con mayor énfasis en el lavado de dinero y activos y la financiación del terrorismo. La más activa es GAFI, que ha creado grupos por regiones hemisféricas, como GAFIC, (grupo de acción financiera para Centro América y Caribe. GAFISUD, para países suramericanos etc. y que los países miembros se comprometen a cumplir las recomendaciones so pena de ser declarados “países no cooperantes” (Guatemala estuvo en esta lista hasta Julio del 2004) lo que significa un bloqueo de sus actividades financieras y ser declarado de alto riesgo en la región, igualmente Panamá fue catalogado como “paraíso fiscal” junto con Uruguay y las Bahamas, afortunadamente y debido a su gestión

han podido reivindicar sus nombres. En las 48 recomendaciones se establece el marco legal, la aplicación de la justicia, el sistema financiero y sus regulaciones y la cooperación internacional. Dentro de cada uno de los puntos, los países se comprometen a crear las leyes, a reforzar el sistema de justicia criminal y regular todo el sistema bancario y corporativo en sus países, y además a compartir información vital en investigaciones.

En un informe de actividades sobre lavado de dinero en 2005 para el departamento de Estado, la embajada norteamericana en el Salvador, dice textualmente:

“...El Salvador tiene uno de los sistemas bancarios más grandes y desarrollados de América Central. Sus contactos financieros más importantes se realizan con los países centroamericanos vecinos, así como con Estados Unidos, México y República Dominicana. La adopción del dólar como moneda de curso legal en enero de 2001, junto al tamaño y crecimiento del sector financiero, convierten a este país en terreno fértil para el lavado de dinero...”

Mas adelante continúa el informe,

“...El decreto 498 de 1998, la “Ley contra el lavado de dinero y activos” penaliza el lavado de dinero relacionado con el narcotráfico y otros crímenes graves que incluyen la trata de personas, secuestro, extorsión, enriquecimiento ilícito, malversación de fondos y contrabando...”

y luego recalca....

“...Incluso si los recursos fueran abundantes, queda por ver si estas agencias gubernamentales pueden cooperar para lograr sus objetivos anti lavado de dinero. Por ejemplo, en 2005 se logró un solo arresto por lavado de dinero. El detenido fue acusado de abrir cuentas para transferencias de dinero bajo nombres falsos para recibir envíos de dinero desde Estados Unidos disfrazados como remesas. Desafortunadamente, la FGR decline el seguir la investigación de varias pistas generadas tras el arresto de esta persona. En consecuencia, cualquier evidencia que relacione a otras personas con este esquema ya debe de haber sido destruida.

Este Informe podría ser un golpe contundente a la credibilidad del sistema judicial de este país centroamericano y lo pondría al borde del abismo de figurar en la lista de países “No Cooperantes” del Grupo de Acción Financiera Internacional GAFI, igualmente aplica para todos los países. Sin embargo estoy seguro que esa no es la intención, sino la de “un campanazo de alerta” para que los organismos de control y el sistema financiero, apliquen con mayor cuidado todas las recomendaciones de cumplimiento obligado, para evitar este delito transnacional. Por ejemplo: El perfil para vinculación de clientes en el sistema financiero de acuerdo con PeP’s (politically exposed persons), o personas públicamente expuestas, la aplicación de la “debida diligencia reforzada” en el sistema financiero, el diseño de controles internos de prevención detección y corrección, capacitación y actualización periódica para todo el personal de entidades bancarias, financieras y las consideradas como “susceptibles para ser utilizadas por el crimen internacional” como empresas de inversión, corredores de bolsa, turismo, casas de cambio, comercializadores, aseguradores etc. Entre las nuevas recomendaciones se hace mucho énfasis en los “sujetos obligados” y se refiere a personas jurídicas y naturales que están obligadas a reportar transacciones sospechosas o inusuales y entre ellos se destacan, los abogados, notarios, contadores, auditores, miembros de juntas de directores, empresarios, ejecutivos bancarios, y empleados de manejo y confianza. Se hace énfasis en los Contadores y Auditores, puesto que por su propia preparación están en la capacidad de determinar movimientos financieros y controles vulnerados.

Esta última parte en referencia a los “sujetos obligados” convierte automáticamente a profesionales y ejecutivos en personas vulnerables y de alto riesgo ante un delito transnacional, por estar al frente de las entidades y empresas o prestar servicios profesionales en oficinas que podrían eventualmente ser utilizadas o penetradas por organizaciones criminales, como medios para el lavado de dinero. Esto realmente va muy en serio...!

Estados Unidos desde hace varios años tiene acceso a información de millones de personas en el mundo, desde sus datos personales, hasta sus negocios, propiedades, socios, y

actividades que podrían catalogarse como privadas. Estos datos son recopilados por empresas que luego “venden información” y son utilizadas para datos estadísticos, alianzas estratégicas, mercadeo, etc.

También desde 1999 existe la famosa “lista Clinton” conocida mas bien como la “lista negra” del departamento del tesoro de los Estados Unidos, OFAC (por sus siglas en ingles, *Office of Foreign Assets Control*). En esta lista aparecen los nombres de las personas empresas y organizaciones que el gobierno de los Estados Unidos considera que tienen vínculos con el narcotráfico o terrorismo internacional que por ende están bloqueadas, para negocios con cualquier norteamericano o empresa norteamericana. Lo más dramático de esta lista es que también están incluidas personas inocentes y empresas de bien, que por razones circunstanciales, han tenido algún tipo de relación profesional o comercial con quienes realmente si han tenido que ver con negocios ilícitos y este solo hecho es base y fundamento para ser “sospechosos” y figurar en la lista OFAC.

Por otro lado también reconocidos bancos y entidades financieras de la talla del banco de Nueva York, el prestigioso y más antiguo banco de los Estados Unidos el Riggs Bank y el Citigroup se han visto envueltos en escándalos financieros por cuenta de haber sido utilizados para transacciones sospechosas y han tenido que pagar cuantiosas multas. El caso más reciente es el del banco Bankatlantic con sede en el sur de la Florida, Abril del 2006, que ha tenido que pagar una multa de U.S.\$10'000.000, después de haber sido declarado responsable en una investigación de varias agencias federales, de no aplicar los controles de prevención y haber sido negligente en mantener programas antilavado en su institución, la investigación continua y se espera que hayan encausamientos criminales para algunos ejecutivos del banco que tenían relaciones con mafias organizadas.

Es un hecho, que para el futuro hayan mas controles y penalizaciones, en un mundo globalizado, ya no es excusa el no estar informado de los riesgos de hacer negocios sin la “debida diligencia” y de acuerdo a las nuevas leyes y estándares internacionales de cumplimiento obligado.

Autor: Danilo Lugo C.

EL INFORME DE AUDITORÍA DE UNA SOLA PÁGINA

La virtud del informe de auditoría breve está viva, bien próspera en USF&G.

Artículo publicado en EL AUDITOR INTERNO Nº 81 – Octubre de 1998

Al igual que muchos departamentos de auditoría interna, antes en USF&G emitíamos informes de auditoría extensos. Nuestro informe promedio era de 15 páginas y unos pocos excedían las 30 páginas. En 1987 un informe tuvo ¡95 páginas! A pesar de todo el tiempo y energía que gastábamos en escribir y editar, nunca recibíamos mucha información de la Gerencia General con respecto al impacto de nuestros informes de auditoría. En 1990 se nombró un nuevo Presidente en USF&C, quien reestructuró y reenfocó las energías de nuestra compañía. En estas épocas agitadas, se mostró interesado en nuestro trabajo pero admitió que no tenía tiempo para leer nuestros verborrágicos informes. Nos desafió para que encontráramos una forma más simple de comunicar los resultados de nuestros trabajos de auditoría. “La calidad de la información a la Dirección puede determinar en forma significativa la eficiencia de nuestra toma de decisiones”, nos dijo. “Cuanto más concisos y orientados a temas puntuales sean los reportes, mayor será la velocidad para comprender la situación, tomar decisiones y actuar”.

Nuestro departamento de auditoría se tomó a pecho la afirmación del Presidente y desarrolló un informe de auditoría de una sola página para cumplir con su desafío. Este informe ha aumentado la eficiencia de nuestro departamento, ha mejorado la satisfacción del cliente con respecto a nuestro trabajo y ha permitido una comunicación fluida con la gerencia de nivel senior.

Un momento para cambiar

Como parte de la contribución de auditoría interna al proceso de reestructuración de la Dirección, nosotros autoevaluamos nuestra efectividad y eficiencia para servir a nuestros clientes. El tema surgió de inmediato repitió las palabras de nuestro Presidente – la documentación y distribución de los informes de auditoría y de las observaciones de auditoría no satisfacía las necesidades de nuestros clientes. Anteriormente, el mal encaminado objetivo de nuestro informe de auditoría era crear un documento final inclusivo que tuviera sentido para todos los usuarios, desde el nivel operativo hasta el Presidente. Redactábamos largos párrafos que detallaban el análisis de las observaciones de auditoría. A consecuencia de esto, completar y distribuir el informe final generalmente llevaba varios meses. Desgraciadamente, el informe a menudo tenía fecha y su utilidad era limitada en el momento en que eventualmente se emitía.

Vimos que las preocupaciones del Presidente se basaban en el nivel general del riesgo del negocio dentro de la organización y verificar si el grado de riesgo era satisfactorio, si necesitaba mejorar o era insatisfactorio. Todo lo que necesitaba era un informe compacto, de una página, que identificara los temas, sugiriera soluciones y que le robara muy poco de su tiempo.

Por el otro lado, nuestro personal operativo necesitaba que le comunicáramos con más anticipación las observaciones de auditoría. Admitimos que necesitábamos un mecanismo de información breve al personal operativo y al mismo tiempo que sirviera como un medio de comunicación conciso para la Dirección. Nuestra solución para este dilema fue desarrollar una serie de informes de una página.

Informe de Una Página

Nuestro procedimiento de información de una página consiste en tres partes separadas, que satisfacen distintos objetivos de comunicación.

El Informe de Auditoría de Una Página proporciona a la Dirección un resumen de los puntos clave de las observaciones y recomendaciones de auditoría; el Plan de Acción Correctiva enfoca la necesidad de brindar a la gerencia operativa información rápida y el Informe de Proyectos especiales permite que la Dirección conozca los proyectos especiales que estamos realizando para ayudar a mejorar el funcionamiento general de la compañía. La Gerencia operativa revisa y comenta los tres informes, pero solamente el Informe de Auditoría de una Página y el Informe de Proyectos especiales se envían a la Dirección.

El Informe de Auditoría

Al desarrollar el Informe de Auditoría de Una Página, nos formulamos una pregunta fundamental: “¿Qué información esencial necesitamos comunicar a la Dirección para que comprenda los riesgos y las soluciones incluidas?”

Queríamos asegurar que al reducir el tamaño del informe aún podíamos mantener los siguientes elementos cruciales:

- § El título del proyecto y una clara descripción del alcance de la auditoría.
- § Nuestra conclusión, que sería el punto de enfoque más importante para la Dirección.
- § Los comentarios que quisiéramos compartir para brindar contexto o información adicional.
- § Las principales recomendaciones de auditoría.
- § La respuesta de la gerencia y un marco de tiempo para la implementación de nuestras recomendaciones.
- § Nuestros seguimientos planificados.

Nos llevó varias semanas de prueba y error y de trabajar junto con la Dirección hasta que se llegó al formato final.

Nuestros gerentes departamentales probaron la validez del informe nuevo, tomando los informes viejos y convirtiéndolos al nuevo formato. Esto resultó ser un ejercicio desafiante y educativo. No fue fácil condensar en una página los resultados de grandes proyectos de auditoría que había llevado más de 18 meses y cientos de horas hombre para completarlos. Se capacitó al departamento para que mirara la auditoría desde una perspectiva más amplia y para que enfocara los aspectos más significativos en vez de presentar todos los temas, observaciones y recomendaciones.

El Informe de Auditoría de Una Página ha sido bien recibido. Sabemos que la Dirección lee estos informes porque recibimos llamados de los departamentos operativos respecto de sus

comentarios. Para lograr que las gerencias operativas acepten los informes nuevos, nos aseguramos de que reciban su copia antes que la Dirección reciba la suya. Además el formato condensado del informe representa menos tiempo de trabajo para nuestro personal.

Modelo de Informe de Auditoría de Una Página

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

Tema: Sistema de Suscripción Automatizada		Empleados Responsables: Ron Smith, John Miller	Audidores: Frank Bossic, Ed McCaulley	Horas: 100
Área de Responsabilidad: Líneas Personales de Suscripción				
<p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se revisó el procedimiento del sistema utilizando para el desarrollo e Implementación del Sistema de Suscripción Automatizada (SSA). Se revisó el procedimiento de las transacciones efectuadas mediante el SSA sobre nuevos negocios, renovaciones y endosos, incluyendo los procedimientos de suscripción para la aceptación, modificación o rechazo de los riesgos suspendidos a un suscriptor por el SSA. Se revisaron las pruebas e implementación de los cambios de programación requeridos por el SSA al sistema de Líneas Personales (IMPACT) Se revisaron las interfaces del sistema con IMPACT que afectarán al SSA (por ej.: pedidos de VAP, MVR e informes CLUE). Se revisaron los procedimientos de desarrollo, prueba, implementación y modificaciones de control para las tablas que contienen las reglamentaciones estatales sobre suscripción. 				
Exposición al Riesgo <input checked="" type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input type="checkbox"/> Alto (después de considerar los controles)		Conclusión de Auditoría <input type="checkbox"/> Satisfactoria. Necesita mejorar. <input checked="" type="checkbox"/> Satisfactoria. <input type="checkbox"/> Insatisfactoria		
<p>Comentarios de Auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> El Equipo de Implementación del SSA ha entregado el SSA con dos semanas de anticipación y dentro del presupuesto. Durante el desarrollo del sistema se siguió de cerca el procedimiento de desarrollo del sistema corporativo. La versión final del sistema SSA y todos los cambios de programación de IMPACT se probaron exhaustivamente antes de ser trasladada a la producción. Los nuevos negocios, las transacciones de renovación y endoso se muestran a través del SSA. El SSA suspende correctamente las transacciones a los suscriptores que infringen los modelos de suscripción definidos. Los suscriptores cumplen procedimientos bien definidos para aceptar, modificar o rechazar estos riesgos. Las interfaces del sistema con IMPACT que afectan el SSA están funcionando correctamente. 				
Recomendaciones Importantes de Auditoría		Las listas de suscripción deben ser trasladadas a un ambiente de producción seguro. Adicionalmente, la Gerencia de Suscripción de Líneas Personales debe definir quién es la autorizada que controla los cambios en las listas. Para más detalles, ver el Plan de Acción Correctiva (PAC) 95-11.		
Respuesta de la Gerencia: <input checked="" type="checkbox"/> Acepta <input type="checkbox"/> Está en desacuerdo.		Fecha en la que se implementarán todas las recomendaciones: 31/12/2006		
Seguimiento planificado por la Dirección y Auditoría Interna: Auditoría Interna verificará que las listas del SSA se trasladen a un ambiente de producción seguro y que se definan los procedimientos del control de los cambios.				

El Plan de Acción Correctiva

El Plan de Acción Correctiva (PAC) de una sola página enfatiza la identificación y solución de problemas. Se envía inmediatamente a la gerencia operativa un PAC para cada observación de auditoría y por cada tema analizado.

Analizando solamente una observación de auditoría en cada PAC, permitimos que los clientes den prioridad a sus respuestas de una manera positiva. En cualquier momento de la auditoría emitimos un PAC que describe la situación, el riesgo y nuestras recomendaciones. Luego la Dirección responde con su plan de acción correctiva y la fecha de su implementación.

Como estos informes son entregados oportunamente a los responsables directos de cada área, generalmente observamos una pronta respuesta y una rápida corrección del tema observado. En realidad, nuestros clientes tienen la oportunidad de implementar la acción correctiva antes que finalice la auditoría. En estos casos, los temas y observaciones ya no son considerados como tales y no se detallan en el informe de auditoría como recomendaciones. Simplemente, mencionamos en el informe que se identificaron otros temas durante la auditoría, pero que la gerencia operativa los solucionó de inmediato.

Si el PAC se refiere a una observación seria o no se hacen esfuerzos para corregir el problema, entonces resumimos las recomendaciones correspondientes en el informe de auditoría. Nuestro objetivo es resolver los temas, no simplemente informarlos.

Hemos admitido anteriormente que el éxito de nuestro informe de una sola página dependía de nuestra capacidad de poder comunicar las observaciones de auditoría y los temas a nuestros clientes en forma oportuna. El PAC se convirtió de este modo en la pieza clave de nuestro sistema de información.

Modelo de Plan de Acción Correctiva

Plan de Acción Correctiva N° 9541

Fecha de emisión: 14/12/2005

Tema de Auditoría: SISTEMA DE SUSCRIPCIÓN AUTOMATIZADO (SSA).

TÍTULO	- LISTAS DE REGLAMENTOS DE SUSCRIPCIÓN SSA
OBSERVACIÓN	- Actualmente, las listas de suscripción de SSA están ubicadas en un lugar de pruebas inseguro. Adicionalmente, los procedimientos de control de los cambios y de autorización de estas listas deben ser definidos por la Gerencia de Suscripción de Líneas Personales.
RIESGO	- Las reglamentaciones sobre suscripción pueden ser alteradas y las decisiones que el SSA tome acerca de la suscripción no estarán de acuerdo con los lineamientos de suscripción de la sociedad.
RECOMENDACIONES	- Trasladar las listas de suscripción SSA a un ambiente de producción seguro. - Definir e implementar los procedimientos para manejar los cambios en las listas.
FECHA DE IMPLEMENTACIÓN	31/12/2005
RESPUESTA DE LA GERENCIA	Líneas Personales desarrollará y comunicará los procedimientos para modificar las reglamentaciones sobre suscripciones generales y las especificadas por el estado – para el 31/12/2005. Servicios de Información – tan pronto como surgió este tema, Sistemas trasladó inmediatamente las listas de suscripción SSA a un ambiente de producción seguro – completo.

RESPONSABLE DEPARTAMENTO	DEL	
JEFE DEL DEPARTAMENTO		

El Informe de Proyectos Especiales

El Informe de Proyectos Especiales representa la pieza final en el procedimiento del informe de una página. Trata las actividades que tienen un enfoque limitado y especial, realizado por nuestro departamento de auditoría interna. El informe es distribuido al cliente que lo solicita y a la Dirección. Nuestros clientes a menudo solicitan nuestra experiencia y recursos para ayudarlos a documentar tareas o funciones específicas de sus departamentos; para investigar errores potenciales u otras anomalías; o para brindar cualquier otro tipo de servicios de consulta. Describimos las pruebas y los análisis efectuados y proponemos las recomendaciones de mejoras, pero no emitimos conclusiones u opiniones con respecto a estas tareas o funciones como lo haríamos en el informe de auditoría.

Modelo de Informe de Proyectos Especiales

INFORME DE PROYECOS ESPECIALES DE AUDITORÍA INTERNA **Fecha**
emisión 14/12/05

TEMA: Archivo de documentos	EMPLEADO RESPONSABLE: Joe Dusty	AUDITORES INTERNOS: Frank Bossic, Ed McCaulley
		HORAS DE AUDITORÍA: 25
NATURALEZA DE LA SOLICITUD: El Gerente del Departamento de Reclamos solicitó a Auditoría Interna (AI) que investigue la facturación de la Empresa de Archivo de Documentos ABC. Dicho Departamento creía que se le estaba cobrando a USF&G por el almacenaje de las cajas después de su fecha planeada de destrucción.		
RELEVAMIENTOS EFECTUADOS: A.I. solicitó a ABC que detallara todas las cajas de USF&G que estaban actualmente archivadas, utilizando su base de datos. A partir de esta base de datos, AI realizó una primera revisión analítica para verificar que los datos estuvieran completos. Luego, A.I. averiguó los datos de las cajas que habían pasado la fecha de su destrucción. Adicionalmente, A.I. revisó el contrato con ABC a fin de determinar la responsabilidad de cada una de las partes con respecto a las cajas una vez vencida la fecha planificada para su destrucción.		
TEMAS MÁS SIGNIFICATIVOS DE AUDITORÍA: Se observó que menos del 1% del total de los documentos que se encontraban archivados en el Depósito de Documentos de ABC habían excedido la fecha planificada para su destrucción. El contrato con ABC estipulaba que era responsabilidad de USF&G solicitar la destrucción de los documentos. ABC no es responsable de la disposición automática de estos ítems.		
APORTE DE AUDITORÍA INTERNA: A.I. ha distribuido a los departamentos individuales una lista de las cajas que tenían vencida la fecha planificada para su destrucción. Cada departamento será responsable de solicitar que se destruyan las cajas ó actualizar la fecha planificada para su destrucción. A.I. ha solicitado que la Unidad Administradora de Contratos del Departamento Administrativo (ACD) asuma la responsabilidad del monitoreo del contrato con ABC.		
SEGUIMIENTO: En el 2º trimestre de 2006, AI hará el seguimiento con el ACD para determinar el estado de esta iniciativa.		

Comunicación exitosa

Nuestro informe de una página se ha convertido en un éxito para todos los involucrados. Se ha mejorado la satisfacción general del cliente mediante el esfuerzo y trabajo de nuestro departamento.

La aplicación del PAC dio a nuestros auditores el incentivo y coraje necesarios para discutir los temas de auditoría con el cliente oportunamente.

El anterior método de información protegía al personal y a los gerentes de la confrontación; nunca había necesidad de discutir los temas de auditoría con el cliente ya que se describían muy bien y minuciosamente en el informe final. Desde que se aplica el informe de una página, el PAC se emite a medida que avanza la auditoría, el equipo de auditores y el cliente ahora vienen juntos a resolver las observaciones de auditoría.

El impacto del formato del informe que sólo requiere de unos pocos minutos de lectura de nuestros clientes ha sido importante. Ahora sabemos que el Presidente, el Gerente Financiero y la Dirección leen nuestros informes y dado que es obvio que las líneas de comunicación están abiertas en todos los niveles, nuestro departamento de auditoría ha logrado ser más eficiente en la asistencia hacia nuestros clientes. Esta comunicación permite reducir el riesgo en USF&C y la eliminación rápida de las observaciones de auditoría.

Autores: Francis W. Bogger y Alfred Michenzi