



Conferencia Anual Latinoamericana Sobre Delitos Financieros de la ACFCS

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

“GUÍA PRÁCTICA – ARMADO UNA PRECISA MATRIZ DE RIESGOS”

LUCIO HUMBERTO MORA HORTA

Especialista en Riesgos y Consultor en Cumplimiento
Panamá



ASOCIACIÓN DE
ESPECIALISTAS CERTIFICADOS
EN DELITOS FINANCIEROS

LOS GRANDES HECHOS,
SOLO PUEDEN SER FORJADOS
CORRIENDO GRANDES
RIESGOS

William Hazlitt

Escritor Inglés
1778-1830

AGENDA DE LA PRESENTACIÓN

1

ASPECTOS PRELIMINARES

2

ESTÁNDARES ADMINISTRACIÓN RIESGOS

3

ANÁLISIS DE RIESGOS

4

MATRICES DE RIESGO

5

UNA PRECISA MATRIZ DE RIESGOS



Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre **Delitos Financieros** de la ACFCs

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

1. ASPECTOS PRELIMINARES



ASPECTOS PRELIMINARES

El Buen Gobierno de las empresas en nuestro país ha cobrado una mayor relevancia a través de la entrada en vigor de varias normas y regulaciones, cuyo cumplimiento no es tarea sencilla y requiere que las organizaciones establezcan cuatro líneas de actuación:

- Órganos de Gobierno y Cumplimiento Normativo;
- **Sistemas de Gestión Integral de Riesgos y Control Interno;**
- Función de Auditoría Interna;
- Política de Cobertura de Riesgos entre otras.



DEFINICIÓN GENERAL DE RIESGO

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) define al **RIESGO** como la **PROBABILIDAD DE OCURRENCIA** de un **EVENTO ADVERSO** y sus **CONSECUENCIAS**.

Los riesgos organizacionales pueden ser de cualquier naturaleza, alcance y origen, pero nos situamos en el **CONTEXTO DE RIESGOS CORPORATIVOS**, de cara a contrarrestar, combatir y prevenir eventos relacionados con:

- El Lavado de Activos (**LA**);
- El Financiamiento del Terrorismo (**FT**);
- La Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (**PADM**)
- Y la Corrupción Corporativa (**CC**).



DEFINICIÓN GENERAL DE RIESGO

En nuestro contexto, para el Grupo Egmont (2008) el riesgo de una operación sospechosa de LA/FT, es “la probabilidad de la sospecha, de acuerdo a los criterios e indicadores predefinidos, y las consecuencias de las acciones que se producen”.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCs**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

ÁMBITOS DE TRABAJO

La teoría económica plantea dos grandes ámbitos dentro de los cuales se toman decisiones:

1. LOS RIESGOS;

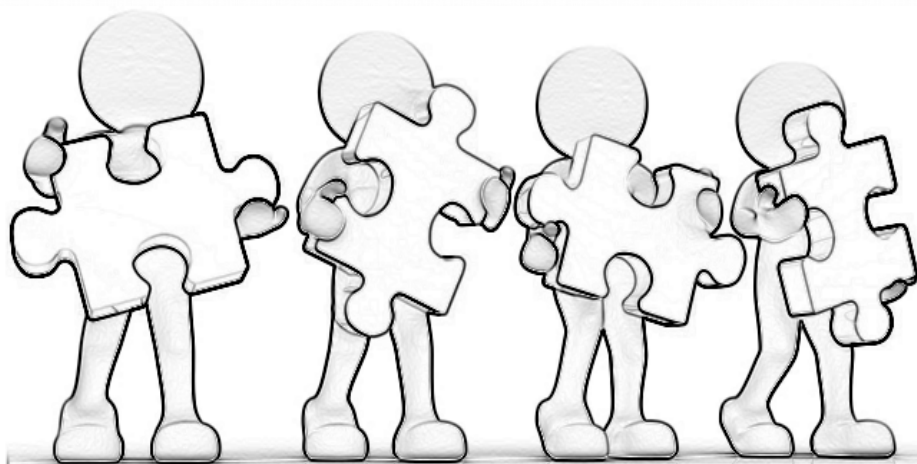
2. LA INCERTIDUMBRE.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCs**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

DEFINICIÓN DE INCERTIDUMBRE

Incertidumbre es una expresión que manifiesta **EL GRADO DE DESCONOCIMIENTO** acerca de una **CONDICIÓN FUTURA**, pudiendo implicar una previsibilidad imperfecta de los hechos, es decir, un evento en el que no se conoce la **PROBABILIDAD DE QUE OCURRA** determinada situación.



El el ámbito de la administración de empresas y la economía, la incertidumbre es un concepto clave ya que las organizaciones obtienen ganancias cuando asumen el riesgo de la incertidumbre.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCs**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

PROBLEMAS DE LA INCERTIDUMBRE

En el mundo de los negocios y en general en la vida, es **IMPOSIBLE TENER CONOCIMIENTO PLENO DE LOS RIESGOS** que están asociados con cualquier decisión.

Lo único que podemos hacer es reconocer patrones sobre hechos o comportamientos para poder tomar decisiones correctas.



Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre **Delitos Financieros** de la ACFCS

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

ADMINISTRANDO LA INCERTIDUMBRE



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

11 de 48

ADMINISTRANDO LA INCERTIDUMBRE



$$D = \frac{T}{3}$$

Rayo, Relámpago y Trueno

$$2 \text{ Km} = \frac{6 \text{ seg}}{3}$$

BASE CIENTÍFICA:

La luz viaja a una velocidad de 300.000 kilómetros por segundo, el sonido lo hace a tan sólo 331 metros por segundo.

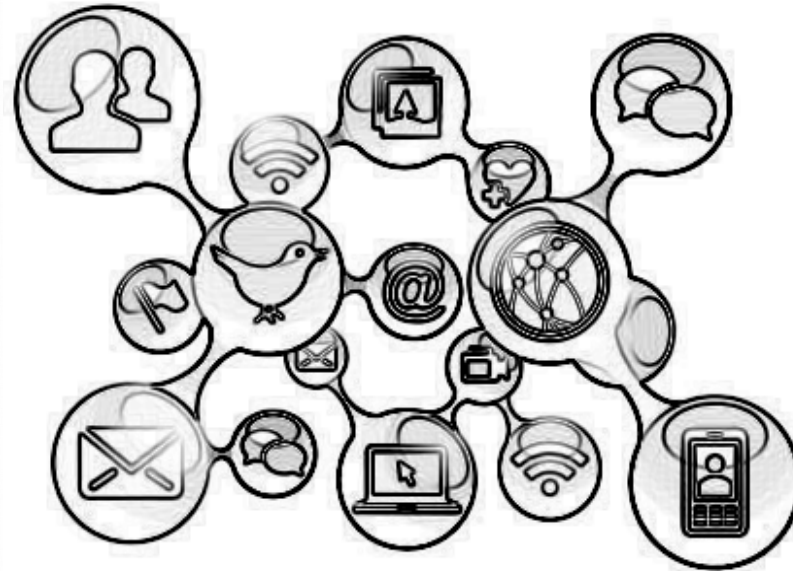


**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

¿QUÉ ES LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS?

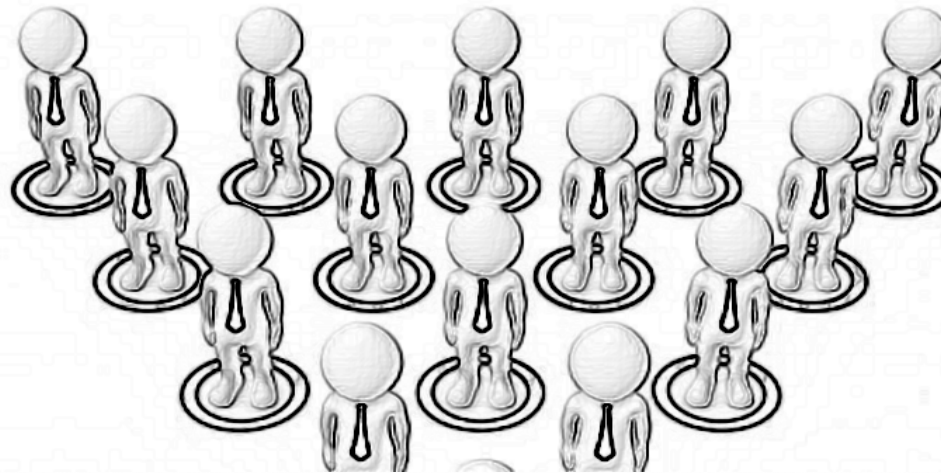
“La gestión de riesgos corporativos es un proceso aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos” ¹



¹. ISO Tools. <https://www.isotools.org>

GESTIÓN DE RIESGOS

La Gestión Integral de Riesgos Corporativa (GIRC) es un proceso polifacético que es llevado a cabo más satisfactoriamente por un equipo multidisciplinario, además de ser un proceso iterativo de mejora continua.



“Transformar los Riesgos en Oportunidades”



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS CORPORATIVOS

- El proceso consiste en reconocer e identificar los riesgos, darles una valoración, y por último desarrollar estrategias para minimizarlos.
- Conceptualmente el proceso de gestión integral de riesgos busca disminuir la probabilidad de que un evento adverso para una organización deje de ser identificado oportunamente.

VALORACIÓN

IDENTIFICACIÓN

MINIMIZACIÓN



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCs**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

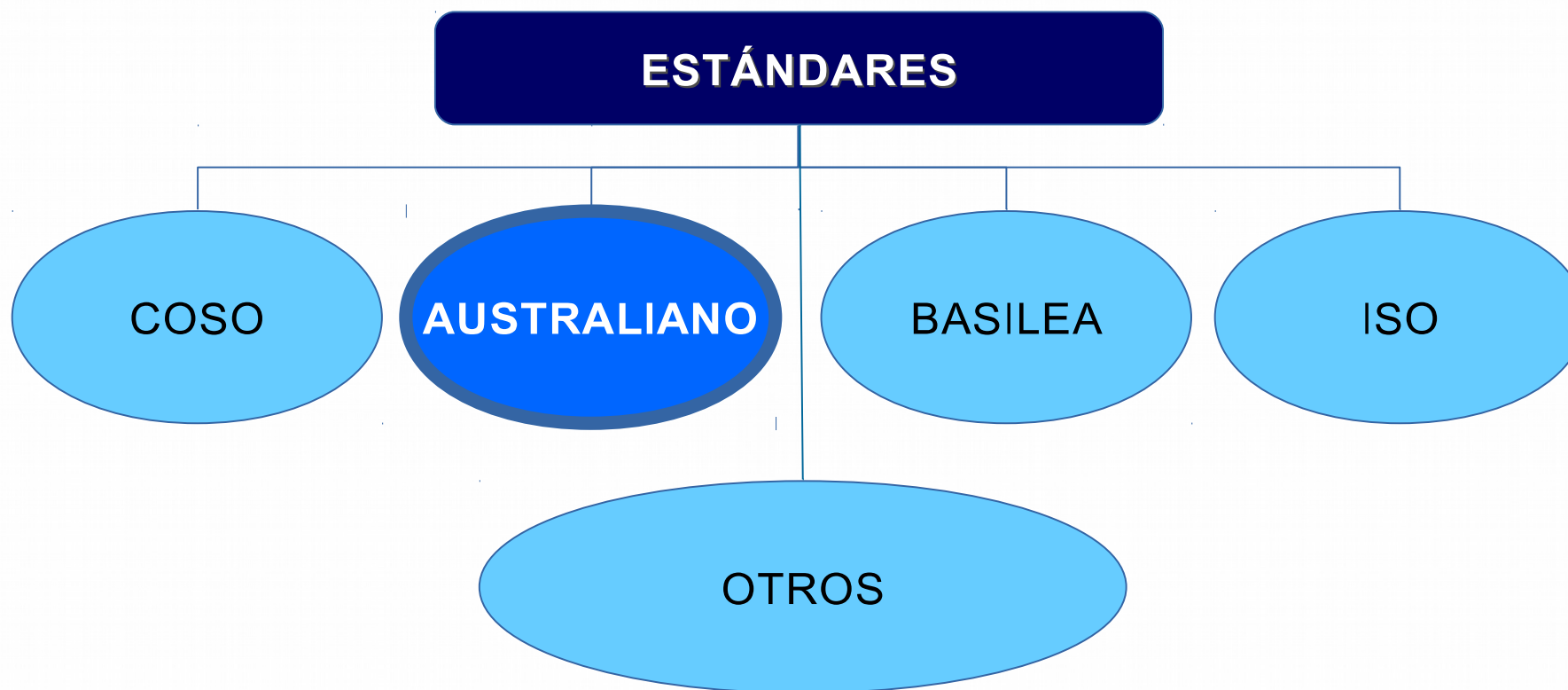
15 de 48

2. ESTÁNDARES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



ESTÁNDARES ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Los estándares son puntos de referencia respecto de los cuales se mide el desempeño real o esperado de un proceso.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

ESTÁNDAR AUSTRALIANO

Este estándar provee una guía genérica para el establecimiento e implementación del proceso de administración de riesgos, involucrando la identificación, evaluación, tratamiento, comunicación y monitoreo de los riesgos.

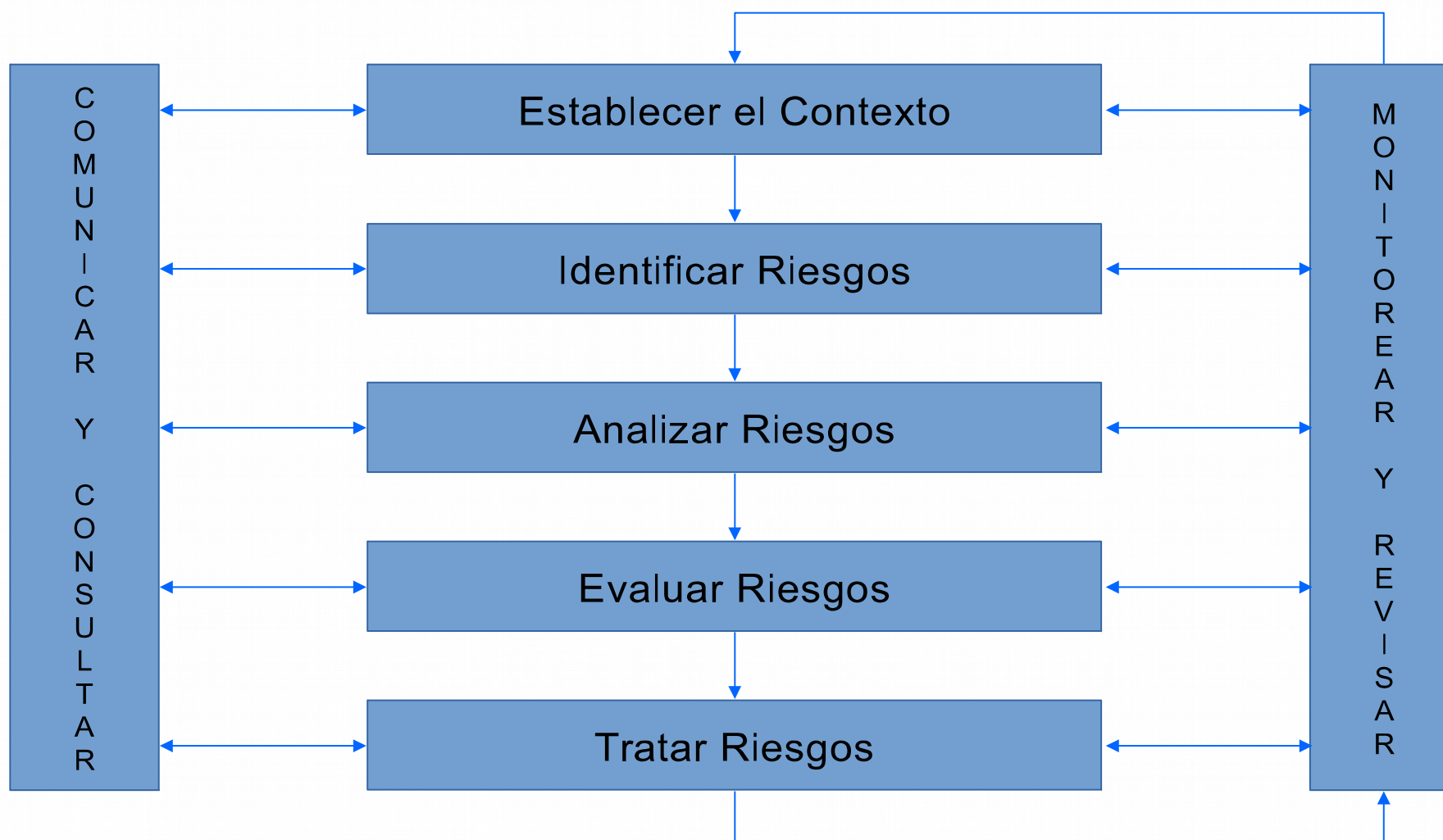


**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

18 de 48

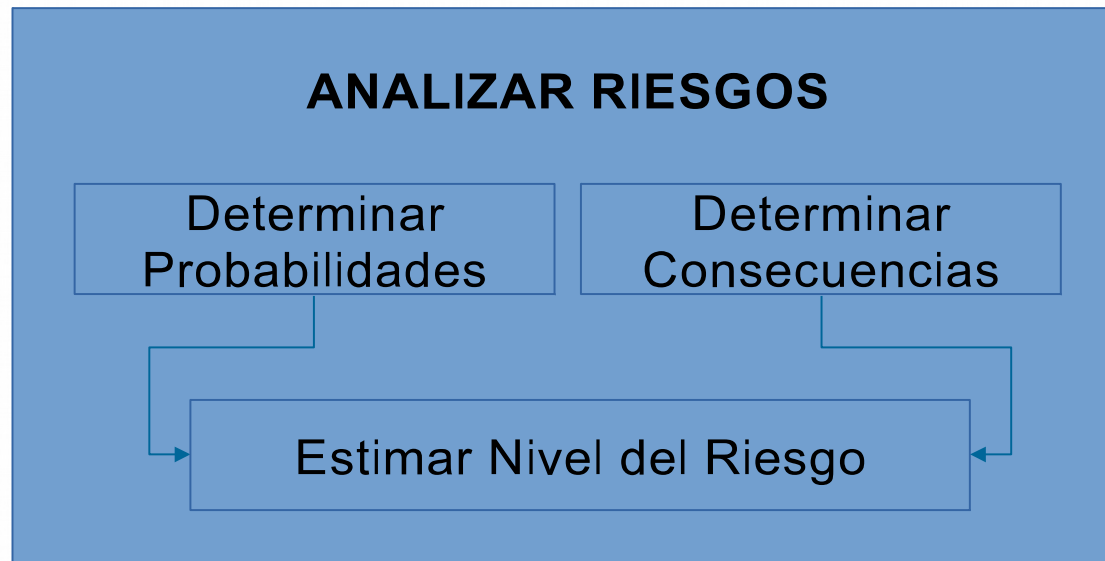
PRINCIPALES FASES DEL ESTÁNDAR



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCs**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

ANÁLISIS DE RIESGOS

El propósito principal del análisis de riesgos es poder diferenciar los riesgos menos relevantes de los riesgos más relevantes, para así proveer información importante para la evaluación y tratamiento de los riesgos. Esta labor se realiza mediante una ponderación de cada riesgo.



CONSECUENCIAS Y PROBABILIDADES



Las consecuencias y probabilidades se evalúan en el contexto de los controles existentes.

Es importante dimensionar la magnitud de las consecuencias que provocaría la materialización del riesgo, al igual que la probabilidad de que esto ocurra.

La combinación de consecuencias y probabilidades dan como resultado un nivel de riesgo, las que se pueden determinar utilizando análisis y cálculos estadísticos.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

3. ANÁLISIS DE RIESGOS



TIPOS DE ANÁLISIS

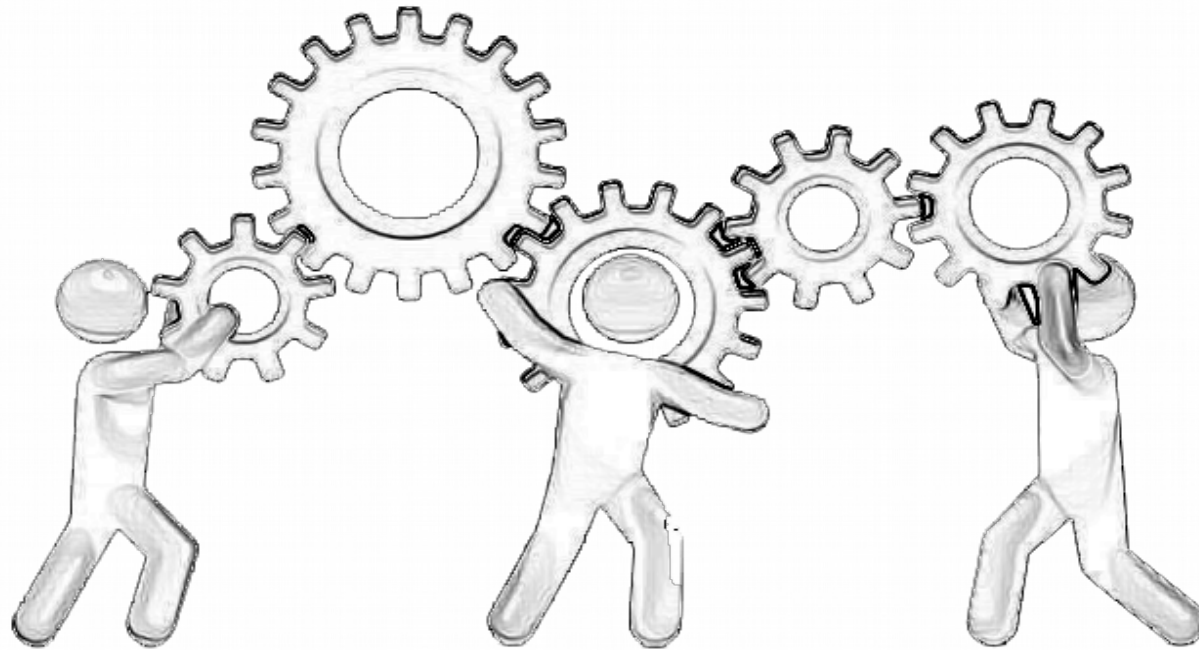
El análisis de riesgo puede ser realizado con distintos grados de refinamiento dependiendo de la información de riesgos y de los datos de que se disponga.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Producto que algunas estimaciones efectuadas en el análisis de riesgos son imprecisas, es imperioso recurrir al análisis de sensibilidad para corroborar el efecto de los cambios en los datos y en los supuestos.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

4. MATRICES DE RIESGOS



¿QUÉ SON LAS MATRICES DE RIESGOS?

Una matriz de riesgos es una sencilla pero eficaz herramienta para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades que desarrolla una organización, aplicable en cualquier tipo de escenario o proceso. Por lo tanto, es un instrumento válido para mejorar el control de riesgos y la seguridad corporativa.



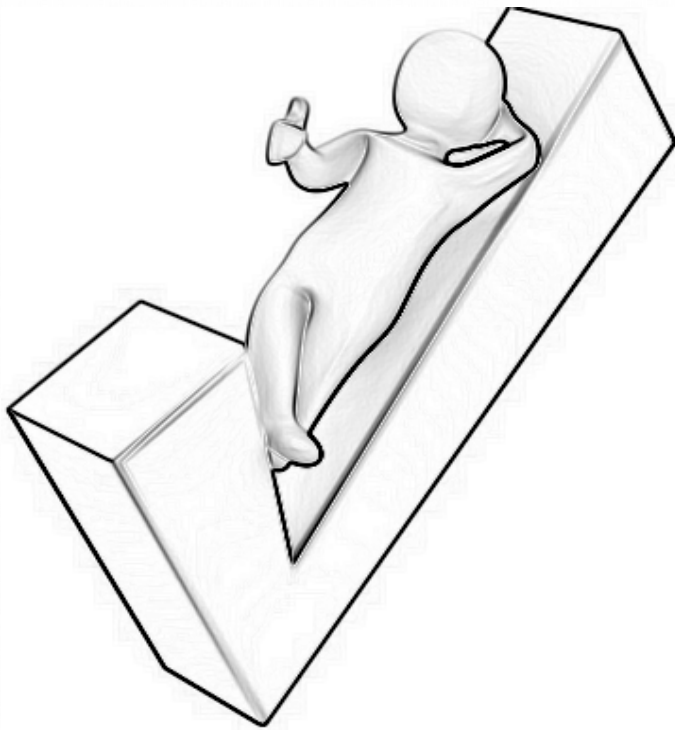
UTILIDAD DE LAS MATRICES DE RIESGOS

A través de este instrumento se puede realizar un diagnóstico objetivo y global de empresas de diferentes tamaños y sectores de actividad. Asimismo, mediante la matriz de riesgo es posible evaluar la efectividad de la gestión de los riesgos, tanto financieros como operativos y estratégicos, que están impactando en la misión de una determinada organización.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

CARACTERÍSTICAS - MATRICES DE RIESGOS



Con el fin de garantizar su eficacia y utilidad, una matriz de riesgo debe tener las siguientes características:

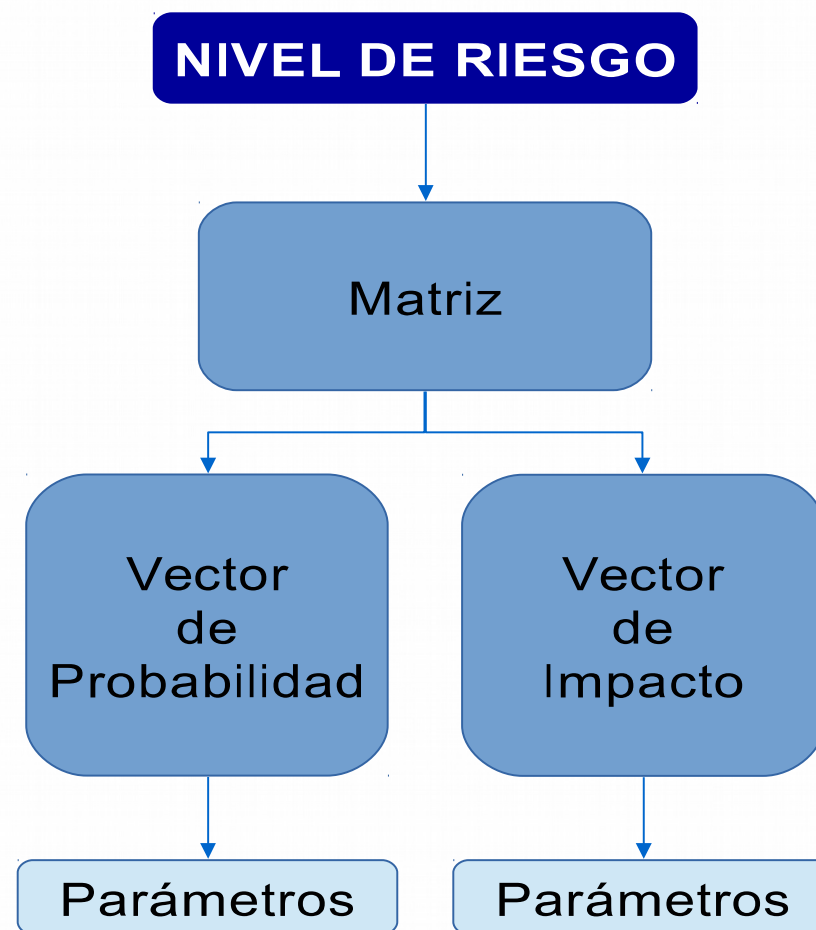
- Debe ser flexible.
- Comprensible tanto al elaborar como al consultar.
- Que permita realizar un diagnóstico objetivo de la totalidad de los factores de riesgo.
- Actualizable en el tiempo entre otras.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

ESTRUCTURA - MATRICES DE RIESGOS

- Desde su concepción metodológica las matrices se componen de dos vectores, uno de probabilidad y otro de impacto, cuya combinación define el nivel de riesgo de una acción en particular
- Cabe aclarar que el nivel de riesgo cero (0) no existe en la naturaleza por definición.
- Una vez definidos los parámetros, los mismos permiten absorber la información de las fuentes definidas, para valorizarla en los respectivos vectores de probabilidad e impactos.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCs**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS

- **FACTOR DE RIESGO**: Elementos internos o externos que se conjugan entre sí para dar nacimiento al riesgo;
- **RIESGO**: probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo dentro del contexto;
- **IMPACTO**: consecuencias que pueden ocasionar al sujeto obligado la materialización del riesgo;
- **PROBABILIDAD**: posibilidad de ocurrencia del riesgo;
- **CONTROL EXISTENTE**: detalle del control interno que la organización tiene implementado para prevenir la ocurrencia del riesgo;
- **RIESGO RESIDUAL**: suceso o circunstancia indeterminada que permanece después de haber ejecutado las respuestas a los riesgos;
- **CAUSA**: la explicación de que pudo o puede llegar a ocasionar el riesgo;

ELEMENTOS DE LA MATRIZ DE RIESGOS

- **NIVEL DE RIESGO**: es la calificación entre alto, moderado y bajo, de acuerdo al nivel o impacto que pueda ocasionar en la organización;
- **PLAN DE MITIGACIÓN**: es la explicación o acciones concretas que se van a implementar en la organización para prevenir, reducir o mitigar el nivel de riesgo;
- **RESPONSABLES**: son los encargados de adelantar las acciones propuestas para mitigar el riesgo;
- **TOLERANCIA A RIESGOS**: capacidad que tiene una organización de asumir riesgos y mantenerlos bajo control;
- **APETITO DE RIESGO**: es el máximo riesgo que una organización puede aceptar para lograr sus objetivos.

IMPACTO

El impacto busca captar la severidad (o intensidad) del daño que una operación de LA y/o FT es susceptible de producir sobre un bien jurídicamente tutelado en cada caso.

El método elegido para aproximar la magnitud del impacto está relacionado al valor de los activos involucrados en el posible hecho delictivo, así como también a ciertas características de la operación y de los sujetos intervinientes.

En materia de FT, atendiendo que las operatorias suelen involucrar pequeños volúmenes de activos, no se considera al monto como principal indicador, sino la posible afectación al orden público, como bien jurídico tutelado.



AGRAVANTES DEL IMPACTO

VINCULACIONES A LA OPERACIÓN SOSPECHOSA

1. Habitualidad de la Operación;
2. Cantidad de personas involucradas la operación;
1. Transnacionalidad de la operación.

VINCULACIONES DE LOS SUJETOS REPORTADOS

1. Políticamente expuesta;
2. Sujetos obligados a reportar;
3. Personas bajo sospecha de actividades terroristas.



Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

PROBABILIDAD

- “La posibilidad de que un efecto adverso ocurra” (Egmont, 2008, página 3);
- “El potencial riesgo de que ocurra una operación de LA/FT en un determinado negocio” (Unidad de Inteligencia Financiera de Australia, 2006, página 6).

POSIBILIDAD DE QUE EL RIESGO SE MATERIALICE



PRINCIPALES RIESGOS A CONSIDERAR

- Cliente;
- Jurisdicción;
- Producto;
- Canal.

Otros:

- Económico;
- Financiero;
- Operativo;
- Contagio;
- Reputacional;
- Tecnológico;
- Cumplimiento;
- Legal;
- Confidencialidad de la Información;
- No sistemático;
- Sistemático;
- Corrupción.



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**

13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

TIPOS DE PARÁMETROS PARA UNA MATRIZ DE RIESGOS

- Vinculados al Monto;
- Vinculados a las características de los sujetos;
- Vinculados a la zona donde se realiza la operación;
- Vinculados a la repetición de la operación;
- Vinculados al tipo de inusualidad de la operación;
- Vinculados a las características de la operación.



UMBRALES DE RIESGO

I M P A C T O				
P R O B A B I L I D A D	Indicadores	Bajo 10	Moderado 20	Alto 30
	Casi Seguro 50	500	1000	1500
	Probable 40	400	800	1200
	Posible 30	300	600	900
	Improbable 20	200	400	600
	Remota 10	100	200	300



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCs**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

REGLAS DE COMPOSICIÓN

- Toda matriz de riesgos debe cumplir con los principios de consistencia (concordancia entre los ordenamiento de riesgo cualitativos y cuantitativos) y de gradualidad, es decir cualquier línea trazada entre el cuadro que conecta una celda verde y una roja, deberá pasar necesariamente por una de color amarillo.
- La determinación de los umbrales de riesgo mediante criterios cuantitativos evita posibles errores de consistencia.



5. UNA PRECISA MATRIZ DE RIESGOS



ESTIMACIÓN DE RIESGOS

A nivel teórico existen dos posibilidades para abordar el cálculo del riesgo a partir de los valores agregados de impacto y probabilidad.

- El primero es multiplicar ambas variables (UIF de Australia 2006);
- El segundo implica establecer rangos similares para ambas y calcular el nivel de riesgo en función de la suma de las dos (Egmont, 2008)

Cualquiera de las dos es correctamente válida:

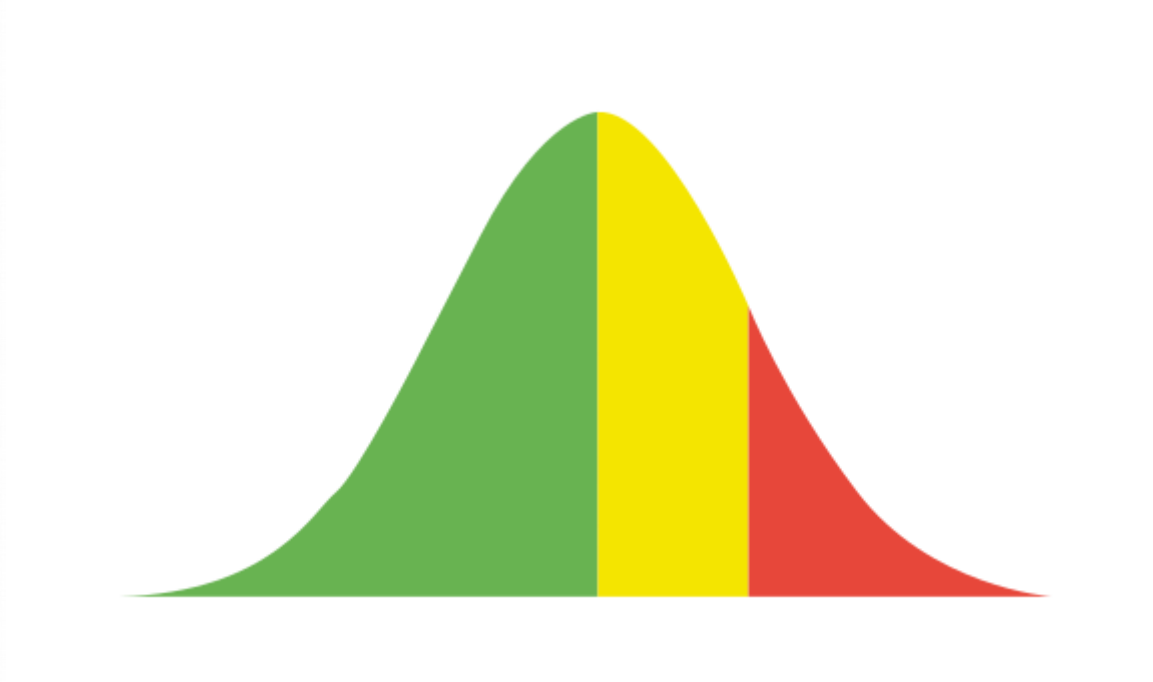
En el ejemplo:

100 – 400	Riesgo Bajo	;
400 – 900	Riesgo Moderado	;
Mayores a 1000	Riesgo Alto	.



UMBRALES DE TOLERANCIA DE RIESGOS

En una muestra con distribución normal:



EJEMPLO DE UNA MATRIZ SIMPLE DE RIESGOS CON BASE EN EL SUJETO

Valoración de Riesgo	Monto	Sujetos				Características de la operación		
Parámetros	Monto ROS	PEPs	Domiciliado en zonas riesgosas	Actividades Riesgosas	Antecedentes - ROS	Paraísos Fiscales	Inusualidad	Cantidad de Personas Involucradas
Impacto	Según Rango	Alto	Indistinto	A determinar	Indistinto	Indistinto	A determinar	Alto
Probabilidad	Indistinto	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	A determinar	Alta



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

EJEMPLO DE UNA MATRIZ COMPLEJA DE RIESGOS CON BASE EN LOS EVENTOS U OPERACIONES

NOMBRE DE LA ORGANIZACION

Matriz de Riesgos y Controles												
No.	Macroproceso / Servicio	Proceso / Producto	Descripción del riesgo	Tipo de Riesgo	Causas	Factor del Riesgo Externo	Factor del Riesgo Interno	Consecuencias	Tipo de Impacto	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente
1	ATENCIÓN AL CLIENTE	Administrar la correspondencia	Probabilidad de pérdida de documentos de un cliente	Operativo	Alto volumen de correspondencia masiva.	N.A.	Procesos y procedimientos	Pérdida de documentos, aumento de quejas, derechos de petición y tutelas.	2.3.Reputacional/Usuarios ciudad	Probable	Moderado	Alto
					Personal insuficiente para la atención del cliente	N.A.	Recursos humanos					
					Aplicativo fuera de servicio.	N.A.	Sistemas de información					
ASESORÓ:		ELABORÓ										



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

EJEMPLO DE UNA MATRIZ COMPLEJA DE RIESGOS CON BASE EN LOS EVENTOS U OPERACIONES

Lider de Proceso											
Controles Existentes	Tipo de Control	Clase de Control	Frecuencia	Responsable del Control	Documentación del Control	Evaluación Efectividad del Control	afecta Probabilidad	afecta Impacto	Riesgo Residual	Política de Manejo	Requiere Plan de Mejoramiento
Planillas de radicación de documentos por cada una de las personas que atienden las ventanillas de radicación para facilitar trazabilidad con nombre y fecha en cada guía.	Preventivo	Manual	Permanente	Unidad de Atención al Ciudadano	Documentado	3. Se aplica y es efectivo	Si	No	Moderado	Reducir la probabilidad	Si
En la planeación del contrato se establece el personal requerido para desarrollar la actividad. Se realiza levantamiento de cargas de trabajo	Preventivo	Manual	Cuando se requiera	Contratación	Documentado	3. Se aplica y es efectivo	Si	No			
Diligenciamiento de planilla manual como contingencia posteriormente cargue en el Sistema de Correspondencia "Cordis".	Correctivo	Manual	Cuando se requiera	Unidad de Atención al Ciudadano	No documentado	2. Se aplica pero no efectivo	Si	No			
Radicación con sello electrónico donde se evidencia hora, fecha y consecutivo de radicación.	Correctivo	Manual	Cuando se requiera	Unidad de Atención al Ciudadano	No documentado	2. Se aplica pero no efectivo	Si	No			
Diligenciamiento de planilla excel con igual estructura de "Cordis" para realizar posteriormente la migración de información a la plataforma central.	Correctivo	Manual	Cuando se requiera	Unidad de Atención al Ciudadano / Tecnología	No documentado	3. Se aplica y es efectivo	Si	No			



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

EJEMPLO DE UNA MATRIZ COMPLEJA DE RIESGOS CON BASE EN LOS EVENTOS U OPERACIONES

CODIGO: MACROPROCESO+PROCESO
VERSIÓN: VERSIÓN DE LA MATRIZ
FECHA ACTUALIZACIÓN: 2016-10-14

Planes de Mejoramiento				Comité de Prevención			
				Evaluación de Cumplimiento			
Plan de Mejoramiento	Responsable	Fecha de inicio (DD/MM/AA)	Fecha de terminación (DD/MM/AA)	Fecha de seguimiento (DD/MM/AA)	Documentación del Control (Evidencia obtenida)	Evaluación Efectividad del Control	Observación / Recomendación Oficina de Control Interno



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

EJEMPLO DE UNA MATRIZ COMPLEJA DE RIESGOS CON BASE EN LOS EVENTOS U OPERACIONES

TIPO DE RIESGO	FACTOR DE RIESGO EXTERNO	FACTOR DE RIESGO INTERNO	TIPO DE IMPACTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO INHERENTE
Económico	Social	Estructura	1.1.Confidencialidad de información/Personal	Casi seguro	Catastrófico	Extremo
Operativo	Cultural	Cultura organizacional	1.2.Confidencialidad de información/Grupo de trabajo	Probable	Mayor	Alto
Cumplimiento	Económico	Modelo de operación	1.3.Confidencialidad de información/Relativa al proceso	Posible	Moderado	Moderado
Reputacional	Tecnológico	Cumplimiento de planes y programas	1.4.Confidencialidad de información/Institucional	Improbable	Menor	Bajo
Financiero	Político	Sistemas de información	1.5.Confidencialidad de información/Estratégica	Raro	Insignificante	
Tecnológico	Legal	Procesos y procedimientos	2.1.Reputacional/Grupo de funcionarios			
Corrupción	Ambiental	Recursos humanos	2.2.Reputacional/Todos los funcionarios			
	N.A.	Recursos económicos	2.3.Reputacional/Usuarios ciudad			
		N.A.	2.4.Reputacional/Usuarios región			
			2.5.Reputacional/Usuarios país			
			3.1.Legal/Multas			
			3.2.Legal/Demandas			
			3.3.Legal/Investigación disciplina			
			3.4.Legal/Investigación fiscal			
			3.5.Legal/Intervención-sanción			
			4.1.Operativo/Ajustes a una actividad concreta			
			4.2.Operativo/Cambios en procedimientos			
			4.3.Operativo/Cambios en la interacción de los procesos			
			4.4.Operativo/Intermitencia en el servicio			
			4.5.Operativo/Paro total del proceso			



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

EJEMPLO DE UNA MATRIZ COMPLEJA DE RIESGOS CON BASE EN LOS EVENTOS U OPERACIONES

TIPO DE CONTROL	CLASE DE CONTROL	FRECUENCIA	DOCUMENTACION DEL CONTROL	EFFECTIVIDAD DEL CONTROL	PROBABILIDAD	IMPACTO	RIESGO RESIDUAL	POLITICA DE MANEJO	REQUIERE PLAN DE MEJORAMIENTO
Preventivo	Manual	Diario	Documentado	1.No se aplica	Si	Si	Extremo	Reducir la probabilidad	Si
Detectivo	Automático	Semanal	No documentado	2.Se aplica pero no efectivo	No	No	Alto	Reducir el impacto	No
Correctivo		Bimensual		3.Se aplica y es efectivo			Moderado	Transferir el riesgo	
		Quincenal					Bajo	Aceptar el riesgo	
		Mensual						Evitar el riesgo	
		Bimestral							
		Trimestral							
		Semestral							
		Anual							
		Permanente							
		Esporádico/Sorpresivo							
		Cuando se requiera							



**Conferencia Anual Latinoamericana
Sobre Delitos Financieros de la ACFCS**
13-14 de Octubre, 2016 | Hard Rock Panamá Megapolis

A black and white photograph of a person in a suit and tie, holding a white business card with their right hand. The card is held between the thumb and index finger, with the middle finger supporting it from below. The card is centered in the frame, and the text on it is clearly legible. The background is blurred, showing the person's face and the texture of the suit.

GRACIAS

LUCIO H. MORA

Móvil: 6929-5440

E-Mail: lhmorah@gmail.com