

368.08  
CG5m  
1994  
Ej.1

3.528



ASOCIACIÓN BANCARIA  
Y DE ENTIDADES FINANCIERAS  
DE COLOMBIA

# ADMINISTRACION DEL RIESGO

---

## EN EL SECTOR

---

# FINANCIERO

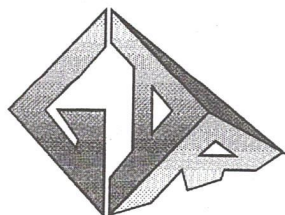
---

**Compiladores**

Alejandro Jaramillo Martínez  
Claudia Luna González

Compilación de los documentos presentados en el  
Congreso Nacional de Administración del Riesgo  
Santafé de Bogotá, julio 28 y 29 de 1994

4FV:821



**GERENCIA DE ADMINISTRACION  
DEL RIESGO**

Esta obra no puede ser reproducida en todo o en parte sin permiso escrito del editor.  
Copyright 1994

Primera edición: Octubre de 1994  
Edición: Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia.  
Carátula: Carlos González Bravo  
Impresión: Taller de Artes Gráficas, Asobancaria



# ***INDICE***

## **SESION DE INSTALACION**

### **ADMINISTRACION DEL RIESGO:**

#### **LA NUEVA CULTURA**

9

*Dr. Andrés Giraldo Rivera*

Contralor General Banco Cafetero

*Dr. Leonidas Pretelt Burgos*

13

Vicepresidente de Proyectos y Servicios al Sector Asobancaria

### **NUEVOS RETOS EN LA ADMINISTRACION**

#### **DEL RIESGO FINANCIERO**

15

*Dr. Jorge Castellanos Rueda*

Superintendente Bancario de Colombia

## **RIESGO EN EL SECTOR FINANCIERO**

### **SISTEMAS MODERNOS PARA LA**

#### **PREVENCION Y CONTROL DE FRAUDES**

#### **CON TARJETAS DE CREDITO**

19

*Dr. Sergio Piñón*

Vicepresidente Regional de Seguridad para América Latina,  
el Caribe y el Sudeste de U.S.A. Mastercard

**EL PAPEL DEL AUDITOR EN LA  
ADMINISTRACION DEL RIESGO** 51

*Dr. Euclides Cubillos*  
Director Audisis, Colombia

**NUEVAS TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS  
DE SEGURIDAD FISICOS PARA LAS  
ENTIDADES FINANCIERAS** 65

*Dr. Reg F. Hayton*  
Senior Associate, WBK International, Inglaterra

**LA IMPORTANCIA DEL ENFOQUE DE LA  
ADMINISTRACION DEL RIESGO EN LA  
BANCA MODERNA** 81

*Dr. James Steward*  
Director del Risk Concepts, Estados Unidos

**MODALIDADES DE FRAUDE Y SU  
PREVENCION EN CAJEROS AUTOMATICOS** 97

*General Luis Guillermo Ferrero*  
Asesor de Seguridad, Asobancaria, Venezuela

**FRAUDES EN LAS TRANSFERENCIAS  
ELECTRONICAS DE FONDOS** 113

*Dr. Alan E. Brill*  
Director Gerente Kroll Associates, Nueva York

**POLIZA GLOBAL BANCARIA: SISTEMA  
ACTUAL Y TENDENCIAS** 125

*Dr. Tomás Gómez Londoño*  
Gerente Comercial, Delima, Colombia

**LA EVOLUCION DEL TRANSPORTE Y  
DEL MANEJO INTEGRAL DE VALORES  
EN COLOMBIA** 149

*Dr. Carlos Alberto Saravia*  
Brinks de Colombia S.A.

**IMAGEN Y FILOSOFIA DE SEPROBAN COMO  
NUEVA EXPERIENCIA EN LATINOAMERICA** 165

*Dr. Juan Varas Buere*  
Director General Seproban, México

**LOS ORGANISMOS DE SEGURIDAD DE CARA  
AL SIGLO XXI** 175

*Brigadier General Jairo A. Rodríguez Quiñónez*  
Director Dijin

**SISTEMA DE SEGURIDAD INTEGRAL PARA EL  
SECTOR FINANCIERO** 187

*Dr. Alejandro Jaramillo Martínez*  
Gerente Administración del Riesgo -Asobancaria-

**SESION DE CLAUSURA**

**LA FISCALIA GENERAL DE LA NACION Y SU  
INTERACCION CON EL SECTOR FINANCIERO** 197

*Dr. Francisco José Sintura Varela*  
Vicefiscal General de la Nación -Colombia

*Dr. César González Muñoz* 215  
Presidente Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia  
-Asobancaria-

***SESION DE INSTALACION***

## ADMINISTRACION DEL RIESGO: LA NUEVA CULTURA.

*Andrés Giraldo Rivera\**

**E**stamos aquí para despertar una vez más en la alta dirección el profundo sentido de compromiso que deben generar la seguridad integral y la administración del riesgo. El éxito de la planeación estratégica que se deberá concretar dependerá en buena medida del nuevo enfoque cultural, pasando de un tema de pocos, al tema que involucre a la mayoría, en el contexto organizacional.

En las instituciones financieras del pasado, la administración del riesgo siempre había sido un tema referenciado, en la actualidad se ha transformado en un asunto protagónico. Se debe, por lo tanto, darle mayor relevancia en la comunidad financiera, de lo contrario se comprometerán seriamente los resultados económicos del sector, con la consecuencia lamentable del fortalecimiento de la delincuencia.

Fiel reflejo de lo descrito anteriormente, es el primerísimo orden que se le da al manejo de la Seguridad Estatal, donde el Ejecutivo lo ha convertido en agenda permanente del Consejo de Ministros. Bien lo ha manifestado el Presidente de la República, doctor César Gaviria Trujillo, que por lo menos, la mitad de su tiempo lo dedica al orden público.

## ENTORNO SOCIO-ECONOMICO

Es indiscutible el enorme grado de aceptación nacional de la gestión del Gobierno saliente. No sólo la situación económica actual es positiva, sino todas las perspectivas en el mediano plazo.

De las profundas reformas acontecidas, se refleja un nuevo País, con un crecimiento del PIB destacado en Latinoamérica.

Resulta interesante, según el científico político Samuel Huntington, que la corrupción tiende a incrementarse cuando hay modernización y un rápido crecimiento económico, por cuanto se generan nuevas fuentes de poder y se promueve un cambio de valores.

En contraste con el buen desempeño económico, continúan fenómenos preocupantes como la delicada situación de nivel social, el repunte de violencia protagonizada por la delincuencia común, la guerrilla, la corrupción administrativa y la impunidad.

Primera conclusión, sí bien existe buen clima de negocios, la defensa de los intereses del sector financiero obliga a la alta dirección y la organización en general, a asumir el reto de convertirse en agentes activos de la administración del riesgo y la seguridad.

## LA ACTUAL COYUNTURA

Preocupa la evolución de la siniestralidad en el sector financiero. En los dos últimos años las estrategias para contener este fenómeno no han dado los resultados esperados, no tanto por la seriedad de las propuestas que se han gestado para neutralizar las diferentes clases de delitos, sino por la escasa capacidad de reacción interinstitucional frente a los hechos.

Cabe preguntar, si se deteriorará aún más la seguridad en el mediano plazo ante el inusitado avance tecnológico que demanda el sector para los próximos años: Banca en línea, transacciones vía telefónica, tarjetas débito y crédito inteligentes.

Debemos estar seguros que la respuesta será ampliamente positiva si la administración del riesgo es abordada en forma estratégica y coordinada por las instituciones financieras, y en general por los organismos de seguridad del estado.

El reto gerencial es doble: Por un lado, generar utilidades en un ambiente cambiante y aperturista y por otro, neutralizar una delincuencia cada vez más capacitada y estructurada.

*Leonidas Pretelt Burgos\**

**C**uando la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia - Asobancaria - organizó este Congreso Nacional de la Administración del Riesgo, pensó en la necesidad de crear un espacio al diálogo y a la reflexión en torno a un tema de indudable actualidad en el sector financiero.

Hoy el concepto de la administración del riesgo hace un énfasis especial en la seguridad integral, desde aspectos tales como las seguridades físicas hasta temas de la misma operación financiera y de gestión tecnológica.

Por eso, estamos convencidos que los temas que se están presentando en este evento, recogen algunas de las necesidades fundamentales que hoy vive el sector y permitirán profundizar a todos los participantes en dichos tópicos.

Para ello contamos con la participación de distinguidos conferencistas de Inglaterra, Estados Unidos, Méjico, Venezuela y Colombia.

Nuestro sincero agradecimiento por haber aceptado nuestra invitación y por los aportes que sabrán brindar en estos dos días de deliberaciones.



Gracias a los convencionistas colombianos por su participación en esta reunión y al grupo de convencionistas extranjeros de las repúblicas hermanas del Ecuador, Honduras, Panamá y Méjico.

También queremos agradecer a las firmas expositoras por haberse vinculado a la muestra de productos y servicios de seguridad. Estamos seguros que todos tendremos unos minutos para conocer sus stands y conocer sus demostraciones.

Finalmente, nuestro reconocimiento a las autoridades y funcionarios del Estado e invitados especiales por estar presentes y en especial, la participación del Señor Superintendente Bancario en esta sesión de instalación.

Sólo me resta desearles el mayor de los éxitos en este evento y que el esfuerzo conjunto de cooperación en temas de la administración del riesgo sea una voz de esperanza para lograr el sueño de todos los colombianos : La paz para nuestro país.

## NUEVOS RETOS EN LA ADMINISTRACION DEL RIESGO FINANCIERO

*Jorge Castellanos Rueda\**

**E**n su descripción más esquemática, la función social del intermediario financiero consiste en captar recursos de agentes superavitarios en la economía, transformar dichos recursos y asignarlos a otros agentes de mayor capacidad productiva. El ciclo se completa al final del proceso productivo, cuando el intermediario regresa los recursos, más una compensación por su utilización a su proveedor original.

Existen naturalmente riesgos de pérdida parcial o total de los recursos en alguna de las etapas del proceso de intermediación financiera. Es por esa razón que el proceso de intermediación financiera suele identificarse con el manejo de los riesgos que la actividad implica.

En un sistema financiero que se caracterice por la utilización de una tecnología madura, un alto grado de intervención estatal, poca competencia y baja innovación, la posibilidad de pérdidas en el proceso de intermediación tiende a ser limitada. No obstante, dicho sistema se convierte inevitablemente en una carga que delimita las posibilidades de producción y el potencial competitivo de la economía en conjunto.

\* Superintendente Bancario de Colombia.

El reconocimiento de la importancia de la actividad de intermediación financiera ha llevado a que su reordenamiento y desregulación, iniciada con la Ley 45 de 1990, constituya un elemento fundamental dentro del curso aperturista y modernizador seguido en los últimos tiempos. En especial, el paulatino retiro del Estado de la actividad financiera, la supresión de restricciones que limitaban la participación del sector privado en áreas tales como el manejo de divisas, las medidas tendientes a fomentar el desarrollo del mercado de capitales, y en general los cambios en la organización básica de la actividad financiera han creado nuevas oportunidades que los intermediarios financieros han sabido aprovechar.

Un observador que hubiera permanecido ausente del país por unos pocos años se sorprendería al ver los resultados generados por los cambios en el marco regulatorio. Bastaría un rápido vistazo a la prensa económica para darse cuenta de las nuevas oportunidades y de los buenos resultados del negocio financiero en los últimos tiempos.

La modernización de la actividad financiera en el país se enmarca dentro de un fenómeno de globalización caracterizado por el notable desarrollo de los mercados financieros nacionales y su creciente integración internacional. Dicho cambio nace de la necesidad de canalizar grandes flujos de capital originados en los ciclos económicos o bonanzas de productos básicos, de atenuar la mayor volatilidad en variables financieras tales como las tasas de cambio y de interés, y de la aceptación por las autoridades de la irreversibilidad de los grandes flujos de capitales que ha caracterizado los mercados financieros en la última década. El proceso de globalización financiera ha generado por lo tanto una integración cada vez mayor de los establecimientos financieros en actividades internacionales y una marcada reducción del tiempo necesario para la adopción de innovaciones tecnológicas.

No pueden desconocerse los riesgos que entraña un proceso de transformación radical de la actividad financiera. En especial, las entidades de supervisión y regulación, el nuevo entorno financiero genera el reto de promover el desarrollo del sector, en un marco que garantice su solvencia y mantenga la confianza del público en el sistema.

Por otra parte, la mayor integración de la economía, y en particular del sector financiero nacional, con el resto del mundo lo hace más vulnerable a la inestabilidad inducida por los flujos de capitales especulativos. Basta observar los efectos de los recientes ingresos de capitales al país para apreciar las dificultades macroeconómicas que las autoridades monetarias han enfrentado, pero también la posibilidad de acceder a los recursos para modernización del aparato productivo que éstos han hecho posible. Como resultado del rápido crecimiento de los agregados monetarios se ha avanzado aceleradamente en el proceso de profundización financiera. No obstante, la liberación de los movimientos de capitales aumenta la probabilidad de crisis bancarias, pues un ambiente de tal naturaleza desnuda las debilidades estructurales de las entidades financieras y las hace más vulnerables a la transmisión de problemas del sector financiero externo.

En este nuevo entorno tanto las oportunidades como los riesgos se magnifican. Se hace necesario entonces estimar el efecto tanto de los riesgos tradicionales en la actividad financiera, como de otros riesgos que se crean en un contexto de cambio acelerado en su tecnología. En ello radica la importancia de este oportuno Congreso Nacional de Administración del Riesgo organizado por la Asobancaria. Un rápido examen del programa del mismo permite identificar algunas de las preocupaciones tradicionales de las instituciones financieras por asegurar la integridad de los recursos manejados en todas las etapas del proceso de intermediación financiera. Esta preocupación adquiere una especial importancia ante los difíciles problemas en materia de seguridad que enfrenta el país en conjunto.

Vale la pena destacar la creciente importancia que adquieren los mecanismos de seguridad en el manejo electrónico de fondos y en general en la adopción de nuevas tecnologías que al mismo tiempo que mejoran la eficiencia en la prestación de servicios al público exponen al intermediario a nuevos riesgos de pérdidas. Una constante evaluación de estos riesgos es bienvenida. Igualmente figuran en la agenda discusiones sobre la administración integral del riesgo y las coberturas con pólizas bancarias. Al respecto cabe anotar que tal vez el desarrollo más importante de la tecnología financiera lo constituye el mayor énfasis en la identificación de riesgos



específicos en el balance de una entidad financiera, y en especial en la relación que tienen entre sí estos riesgos.

En otras palabras, en la correlación de estos riesgos y su posible impacto conjunto sobre las utilidades y solvencia de la entidad. En este contexto la función primordial de las directivas de los establecimientos financieros se convierte en identificar el efecto integrado de tales riesgos y en implantar los sistemas de control que permitan atenuar los efectos negativos de los mismos.

Aunque no se incluyen explícitamente en el programa de este congreso, es importante tener en cuenta que las nuevas actividades de intermediación cambiaria y los nuevos instrumentos de financiación a largo plazo, aparte de sus grandes ventajas, traen consigo el riesgo adicional de un desfase entre las composiciones de los activos y pasivos de los establecimientos financieros. Aunque es importante aclarar que en el momento éste no es fuente de inmediata preocupación, es un aspecto que requerirá atención detallada de las instituciones financieras y de las autoridades en el futuro próximo. Sea esta la oportunidad para motivar el análisis de dichos riesgos.

Para concluir, quisiera invitarlos a aprovechar este foro para evaluar desde una perspectiva amplia los riesgos de la actividad financiera, teniendo presente que en este proceso de cambio el riesgo es el habitual compañero de las nuevas oportunidades y su manejo es una importante contribución del sector financiero al proceso productivo.

***RIESGO EN EL SECTOR  
FINANCIERO***

# SISTEMAS MODERNOS PARA LA PREVENCION Y CONTROL DE FRAUDES CON TARJETAS DE CREDITO

*Sergio Piñón\**

*El sr. Sergio Piñón nació en Cuba. Llegó a los Estados Unidos de pequeño y asistió a escuelas primarias y secundarias en la ciudad de New York. Estudió college en Miami y en la Universidad Nova. Posteriormente entró a las Fuerzas Armadas, donde estuvo seis años en operaciones de fuerzas especiales del ejército de los Estados Unidos. Durante este tiempo, permaneció un año asignado a Vietnam, ejecutando misiones especiales de rescate, búsqueda y destrucción, por cuyas misiones fue galardonado en varias ocasiones, dada su extrema valentía y comportamiento ejemplar en el campo de batalla.*

*A su regreso, entró al cuerpo de la policía de Miami, durante siete años en el sector de inteligencia y actividades anti-terroristas, con responsabilidades específicas en el área de detección y control de bombas. También se unió al Departamento de Ejecución de Leyes de la Florida, donde asumió las mismas responsabilidades a nivel estatal.*

*En 1982, la compañía American Express lo nombró jefe de seguridad para la región de Florida. En 1986 se unió a Mastercard International, donde fue nombrado director de seguridad para la región sudeste de los Estados Unidos de América. Actualmente es vicepresidente regional de seguridad para la región sudeste de los Estados Unidos, América Latina, México y el Caribe.*

*En 1989 el sr. Sergio Piñón recibió un premio especial otorgado por el fiscal general de Florida, honrándolo por sus esfuerzos continuos en la batalla contra el*

**\*Vicepresidente Regional de Seguridad para América Latina, el Caribe y el Sudeste de Estados Unidos, Mastercard.**

*fraude de tarjetas de crédito y su lucha para establecer nuevas leyes en el Estado. Esta lucha resultó en el decreto de cuatro legislaciones nuevas contra el fraude en el telemercadeo.*

*El sr. Sergio Piñón es socio de la Asociación Internacional de Investigadores y Técnicos de Bombas, la Asociación de Jefes de la Policía, la Sociedad Americana de Seguridad de Industrias, la Sociedad Internacional de Analistas de Inteligencia, la Asociación de Prevención de Crímenes de la Florida, la Legión Americana, la Fundación de Servicios de Investigaciones de Florida y la Asociación Internacional de Investigadores de Tarjetas de Crédito.*

Vamos a iniciar la presentación hablando de cómo está el fraude a nivel mundial para que se den cuenta que Colombia no está tan mal al respecto, en comparación con otros países de América Latina y con el resto del mundo. Hay muchos profesionales que están al tanto del fraude y lo están combatiendo.

Después hablaremos de aquellos programas y sistemas de vigilancia que pueden implementar para controlar el riesgo.

Finalmente hablaré de un caso, el más grande a nivel mundial, que es el de las falsificaciones asiáticas.

## **1. El fraude a nivel mundial**

Nos referimos al fraude reportado al sistema del Mastercard International, pero las figuras reflejan el fraude que pudieran tener también el sistema Visa y American Express.

En 1990 tuvimos 301 millones de dólares en fraudes a nivel mundial. En 1993 subimos a 452.1 millones de dólares; hasta el 30 de junio de 1994, estamos en 172.6 millones de dólares.



## **Fraude por región**

Estados Unidos y Canadá tienen casi la mayoría del fraude con 116.7 millones de dólares; le sigue Europa con 34 millones, el Asia Pacífico y América Latina solamente con 5 millones de dólares anuales. Este, es el fraude que está reportado a nuestros sistemas, porque hay algunos que no reportan todo. Existe información a nivel mundial de más o menos un 70% de las figuras.

## **Fraude por clasificación**

El mayor fraude actual son las falsificaciones con 62.5 millones de dólares, luego le siguen las tarjetas robadas y perdidas con 37.3 y 26.3 respectivamente. El telemarketing es un área difícil de captar para efectos del fraude, porque no hay suficiente información al respecto, ya que la mayoría de las pérdidas las sufren los bancos adquirentes por parte de los comercios. El sistema de fraude se reporta a Mastercard a través de los emisores y creemos que no está de acuerdo con las cifras que tenemos en pérdidas anuales pero están bastante cerca.

Las falsificaciones mundiales fueron: En 1992, 76.3 millones de dólares; en 1993 de 133 millones de dólares y en 1994, 62.5. Creemos que a finales de año vamos a tener un poco más.

Las temporadas donde más fraudes se presentan, según hemos notado en nuestro sistema, son los últimos tres meses del año, seguidos por los tres meses del otoño. Al principio del año es donde menos fraude hay. Por eso podemos pensar que esos 62.5 van a superar los 133 millones de dólares puesto que al final del año, como ya anotamos, es cuando más fraude hay.

La pérdida total en América Latina es bastante baja, en comparación con el mundo entero. En 1990 hubo pérdidas en la región por un total de 2 millones de dólares; en 1991 subió a 4.2 millones; en 1992 a 6.2 y en 1993

a 11.8 millones. En 1994 se han reportado 5 millones al sistema y creemos que a final del año vamos a superar la cifra de 1993.

El fraude por clasificación en América Latina es muy parecido al que vemos a nivel mundial. Casi siempre se comportan igual; por ello al mirar lo reportado a nuestro sistema se pueden dar cuenta de lo que está pasando en el área de Visa. Nosotros comparamos notas con los colegas del departamento de seguridad de Visa y son muy parecidas.

En América Latina también domina el fraude. Son 3.843.000. A ello le siguen las tarjetas robadas, las perdidas y otras. Las solicitudes fraudulentas en la región aparentemente no son un gran problema, ya que la mayoría de los bancos no emiten las tarjetas por correo; pero si empiezan a enviar las tarjetas por correo, como se hace en los Estados Unidos, la cifra va a subir.

Los países donde más fraude hay (1994) en América Latina, son: México, Venezuela, Argentina, Brasil y Puerto Rico. En 1992 Colombia estaba en el número dos a nivel de fraude en la región, sin embargo, en 1994 está en el octavo lugar dentro de América Latina. Eso demuestra que el país ha trabajado para controlar el riesgo.

En América Latina hasta junio 30 de 1994, hemos tenido 4.982.292 millones, es decir, un 3.5% del fraude mundial. La región está bastante baja en comparación con el resto del mundo. Los primeros cinco países mencionados en América Latina, representan el 74% de todo el fraude en la región. Si concentramos nuestros esfuerzos en estos cinco países, podremos disminuir el fraude a un nivel que ya no es preocupante. El cambio de porcentaje que hemos tenido hasta este momento es de .32% de incremento, en comparación con 1993.

En Colombia, en 1990, tuvimos 224 mil dólares, sólo con tarjetas internacionales Mastercard. Subimos en 1991 y 1992 fue el año más alto, con 751 mil dólares, sin embargo, hemos bajado en 1993 y en 1994 donde sólo tenemos 148 mil dólares. Esto muestra el buen trabajo que se ha hecho en este país.

## 2. ¿Cómo controlar el riesgo? Categorías más preocupantes

### Tarjetas perdidas y robadas

Este tipo de categoría de fraude es muy difícil de controlar porque depende de muchas cosas: que el tarjeta-habiente reporte su tarjeta a tiempo para ponerla en el boletín y frenar el fraude. Si esto no ocurre así, habrá que depender de sistemas internos que podamos implementar para captar si hay algo fuera de lo normal.

Por eso necesitamos *implementar sistemas para detectar las irregularidades del uso de las tarjetas*. Se puede tener un departamento que analice dentro del sistema, cuándo hay algo fuera de lo normal de lo que el tarjeta-habiente usa diaria, semanal o mensualmente. Esto debería pasarse a un informe que puede ser remitido a un grupo de personas para que estudien la situación y tomen las medidas necesarias en ese momento, quizás llamando al tarjeta-habiente para saber si realizó los cargos que se ven, o tomar otro tipo de acción. Es importante tener ese sistema porque va a permitir la previsión de lo que puede estar pasando. Muchas veces los tarjeta-habientes no se dan cuenta cuando se les pierde o les roban las tarjetas y este seguimiento puede dar el aviso.

También es primordial *el boletín de advertencia*. Con Incocrédito, en Colombia, se está haciendo una labor efectiva. Este boletín es de gran importancia porque en él se registran los números de cuenta ya reportados efectivamente.

Hay sistemas bancarios que ponen el número de cuenta por el período de tiempo que queda, de uso, o sea que, si la cuenta está emitida por dos años y hace seis meses que está emitida, la emiten por los 18 meses que le quedan de uso.

Se puede poner la tarjeta en el boletín por un período de un mes; si la actividad frena, la pueden quitar y mantener una vigilancia en esa cuenta para evitar que suceda nuevamente. Si vuelve a suceder, se pone nuevamente

en el boletín. Algunos bancos, a nivel internacional, gastan millones de dólares en los boletines que están usando y el fraude es mucho menor. Con un buen sistema de boletines, se puede ahorrar mucho dinero.

Es importante *reportar todo el fraude* a Mastercard y a Visa Internacional porque ésto da una información de lo que está pasando en el área, da más influencia y apoyo para tomar acciones y comunicarnos con ustedes. Si se reporta sólo un fraude, están dejando otros informes fuera del sistema. Puede ser que lo haya, pero no lo estamos viendo.

*La tarjeta con fotografía* ha surgido en el último año. Varios bancos la están implementando. No hay seguridad de que disminuya el fraude, aun cuando en estos momentos sí lo está haciendo porque son pocos los bancos que la utilizan. Aquel que pretende hacer fraude se da cuenta que hay un impedimento más y utiliza las tarjetas que no tienen foto. Aquellos bancos que la tienen han informado que el fraude ha disminuído en más de un 80%

En cuanto a las tarjetas perdidas, Colombia no tiene mucho problema, mientras que en Estados Unidos ha creado problemas enormes. En 1993 tuvimos más pérdida por tarjetas extraviadas por correo que en ninguna otra categoría. La pusimos bajo control inmediatamente implementando un sistema de activación de las tarjetas.

Cuando la tarjeta es emitida se hace con cero límite. Esto significa que cuando la tarjeta sale por correo y alguien la recibe, no puede usarla. Si intenta hacerlo, sale un operador y habla con el tarjeta-habiente. Naturalmente si la persona va a un comercio que no está en línea, puede ser que pase el cargo, pero en Estados Unidos hay un cubrimiento del 85% de terminales. Mientras más terminales se tengan, especialmente en aquellos comercios de ventas más altas como joyerías y almacenes grandes de puntos de venta, se puede controlar el fraude.

El sistema funciona enviando la tarjeta al tarjeta-habiente por correo. Tiene un sticker donde se le pide que llame a un número gratis para activar la tarjeta. Cuando el dueño lo hace, la operadora verifica los datos del tarjeta-habiente haciéndole ciertas preguntas personales y una vez que



verifica que es la persona adecuada, activa la tarjeta en el sistema. De ahí en adelante se le da la autorización para usarla.

Si al tarjeta-habiente se le olvida activar la tarjeta, de todas maneras tiene el sticker puesto para recordarle que no la ha activado. Si alguien que quiera hacer fraude quita el sticker para usarla, la autorización será negada si es en línea. Con este sistema hemos visto que el fraude por tarjetas extraviadas ha bajado en un 60% ó 70%. Este sistema lleva menos de un año implementado.

### **Solicitudes fraudulentas**

Es algo que aún no veo en Colombia pero que puede surgir en el futuro. Para evitarlo, debe haber un buen departamento que haga revisiones internas sobre el individuo y un chequeo sobre el crédito. Esto es muy efectivo, aunque sería mejor que un bureau de crédito pudiera dar información sobre todos los sistemas bancarios y que hubiera una cooperación mutua para poder controlar mejor el fraude.

Lo más importante para evitar el fraude por solicitudes fraudulentas es implementar un servicio parecido al que existe en los Estados Unidos, el **Insurance Clearing House** que es un sistema que analiza la solicitud que el tarjeta-habiente manda. A través del sistema se mira la dirección, el teléfono y el número del seguro social, que en Colombia equivaldría al número de la cédula. El sistema analiza cuántas veces se han recibido solicitudes o aplicaciones con el mismo número de identidad, o diferentes teléfonos y direcciones. Cuando hace ese análisis, encuentra que hay anomalías porque, por ejemplo, un número de identidad o teléfono se ha usado con tres direcciones o una dirección se ha usado con cinco números de teléfono y ello puede ser un signo de que hay algo extraño, aun cuando no necesariamente haya un fraude, pero que puede haberlo. Esto, según los bancos de los Estados Unidos, es obligatorio. El chequeo que hace el sistema ha ayudado a los bancos a controlar el fraude en un 85%.

## **Impresiones múltiples**

Este problema tampoco existe en Colombia. Es cuando se hace más de una impresión de un comprobante de venta o pagaré. Para saber si existe, hay que tener un sistema para detectar esta actividad interna; es la mejor forma. Es importante reportar a Mastercard International porque cuando nosotros sabemos que en un comercio se está dando este tipo de actividad, entra a una lista de advertencia interna para hacer la vigilancia correspondiente. Es primordial tener un contacto permanente con el departamento de seguridad de Mastercard, aunque no estén en el sistema, porque en esto no hay competencia.

### **3. Falsificaciones asiáticas**

Uno de los grandes problemas de las tarjetas de crédito es el de las falsificaciones que han hecho los asiáticos, duplicando las tarjetas, con muy buena calidad. Para combatirlo, Mastercard ha implementado nuevas características de seguridad que incluyen un código de tres cifras en la banda magnética, igual al que utiliza Visa. El de Mastercard es el CBC. Este código está escondido en la banda, no se puede leer fácilmente, pero verifica que corresponda al número de la cuenta y está generado por un sistema interno de cada banco.

Tiene tres números específicos que se han asignado a un número de cuenta. Quien quiera cometer fraude no puede saber cuál es ese número porque cada banco tienen su programa aparte y es imposible saber cuál es. Cuando falsifiquen la tarjeta tendrán que olvidarse de la banda magnética. La mayoría de las falsificaciones son por puntos de venta. Cuando todos los bancos implementen estas características de seguridad y estén vigentes a nivel mundial, el fraude va a reducirse en un alto porcentaje, a no ser que quienes cometen fraude busquen algo nuevo.

Existe otro código que se encuentra en el mini panel de firma de Mastercard, junto con el número de cuenta que va adelante. La tarjeta Mastercard tiene tres números de cuenta: el que está al frente, el que está en el panel de firma, que es el mismo que está al frente y el mismo número codificado en la banda magnética con otro número que no está identificado. Visa hizo algo similar con su banda magnética y también le ha funcionado muy bien.

Hace dos años hubo gran cantidad de fraudes en el Asia Pacífico porque había descontrol de falsificaciones. Al hacerlo, al primer año el fraude disminuyó alrededor de un 30%, después en un 45%. Por esas razones, los asiáticos vinieron a Estados Unidos, América Latina y Europa porque vieron que en su continente era muy difícil hacer el fraude.

Mastercard impuso como obligatorio el que todos los bancos, a partir de 1994 y hasta el año de 1997, imprimieron a todas sus tarjetas estos códigos que las protegen

El sistema para certificar el CBS es importante para aquel que adquiere la tarjeta, porque si las terminales no están adecuadas para pasar el mensaje completo al emisor, no funciona. En este momento, las falsificaciones son asumidas por los bancos emisores. Si la terminal no pasa el mensaje completo al emisor, el banco adquiriente asume todo el riesgo en estas transacciones.

Por ello hay que verificar con el departamento de operaciones de Master Card si está pasando el mensaje completo de sus terminales.

También hay que implementar un sistema para verificar la velocidad de las autorizaciones. Esta es la clave de todo, porque si vamos a actuar después de que se ha reportado un fraude, ya es tarde. Hay que ver el fraude antes y tener la previsión de lo que puede pasar.

El sistema de velocidad de autorización tiene en su base la actividad normal del tarjeta-habiente, como por ejemplo, cuántas transacciones hace al mes, qué tipo de cantidad normalmente usa, el tipo de comercios a dónde

va, etc. Si viaja a España, por ejemplo y se encuentra una llamada de autorización en Estados Unidos, allí hay algo raro, a menos que la esposa esté usando su tarjeta. El sistema detecta este tipo de actividad y da el informe a un operador para que pueda verificar o llamar al tarjeta- habiente y verificar si es él quien está usando su tarjeta.

Esto funciona al principio. Inmediatamente cuando se pasa de las normas, los bancos tienen la acción en sus manos. No hay que esperar un mes después a que el dueño de la tarjeta llame o que haga el reporte. Esta es la base más importante para el control de riesgo por parte de los emisores, unido a la utilización de la fotografía en la tarjeta.

## **Mejoras en la seguridad de la tarjeta**

- El nuevo diseño del panel de firma de Master Card donde la tarjeta, como ya se mencionó, tiene unas características especiales. Este panel nuevo es importante porque en el anterior, el que cometía el fraude podía borrar fácilmente la tinta de la firma con ciertos químicos y firmar la tarjeta de nuevo. Con el panel nuevo no puede hacerlo porque se destruye con el mínimo intento de borrar la firma. Es un papel especial de agua.
- La grabación en bajo relieve en el papel de firma. Esto también es nuevo y va a ayudar porque si se quita el panel de firma habrá que poner uno nuevo y grabar la numeración que está por delante de la tarjeta, detrás. Esto trae más problema y más costo. El falsificador común no va a poder efectuar este tipo de acción.
- La implementación del CBC 1 y el CBC 2 que es obligatorio desde el 1o. de enero de 1994.
- El sistema de autorizaciones para vigilar. Son diarias cuando se exceden aquellos parámetros que están establecidos. Cada tarjeta- habiente tiene sus parámetros específicos y su modo de usar la



tarjeta, pero el sistema de autorizaciones es para identificar también el modo de compra del tarjeta-habiente. Este sistema tiene un listado diario de cuentas para que sea posible que un departamento haga una investigación breve sobre lo que está pasando y poder determinar así si son actividades actuales o si hay un fraude. Identifica también el uso geográfico, porque el tarjeta-habiente no puede estar en varios lugares a la vez. El sistema mira también el promedio del número de transacciones, el monto, el volumen total de las transacciones y analiza lo que está fuera de lo normal.

- Sobre los comercios fraudulentos también se puede hacer una vigilancia específica. Este sistema trabaja en forma similar al de las autorizaciones. Identifica puntos de venta y establece archivo de comercios cancelados. Se está tratando de implementar para la región de América Latina. En Colombia, Incocrédito tiene el listado de comercios cancelados. Hay que visitar al comercio y hacerle entrenamiento aún cuando en Colombia no hay problemas en este sentido porque Incocrédito lo hace.

Algunos de los problemas que se han detectado con el telemercadeo es que el comercio está vendiendo ropa, por ejemplo, y de pronto viene otro comercio que está vendiendo vitaminas y se les hace una oferta para que procesen los pagarés con ello. Entonces, empiezan a vender vitaminas y los bancos no saben de este cambio, para el cual no están autorizados y al cabo de cuatro o seis meses, vienen los fraudes de millones de dólares.

Este programa de vigilancia a los comercios también identifica el monto que alcanzan semanal, o diariamente y así se puede detectar si hay algo fuera de lo normal.

- Hay que implementar los puntos de venta y la captura electrónica para aquellos comercios de alto volumen pues la mayoría de los fraudes pueden ocurrir en estas áreas.

Mastercard fue el primero que implementó el sistema de vigilancia a los comercios, en la detección de las primeras etapas de esta actividad

anormal. Creemos que cuando todos lo estén usando, se podría ahorrar diez millones de dólares anuales. Es un programa que se ofrece gratis; cuando las transacciones pasan por Mastercard International, automáticamente se vigila. Lo local no lo vemos ni lo de otros sistemas.

La experiencia piloto que se hizo con este programa fue muy exitosa y los bancos dieron el visto bueno para seguir adelante. Hoy en día es un programa disponible para todos. El sistema vigila el volumen de depósitos diarios y es importante porque se puede implementar o adaptar al sistema de cada país para poder utilizarlo. El sistema de cada país puede vigilar el volumen de depósito diario que hace el comercio; el número de transacciones diarias, el promedio de la cantidad de los comprobantes diarios, el porcentaje de transacciones, las entradas por teclado y por banda magnética. Esto último es primordial porque si un comercio tiene un punto de venta, no hay necesidad, porque tenga un porcentaje alto, de tener transacciones que son depositadas o hechas manualmente. Si eso es así, debe haber algún problema con el punto de venta, que se debe arreglar. Este sistema debe funcionar con unos noventa días hacia atrás.

- Hay que analizar también el porcentaje de transacciones no autorizadas diariamente, mayores que los parámetros establecidos.
- Hay que mirar el número de transacciones en una misma cuenta. La mayoría de los bancos ponen tres transacciones y después de ello se puede pensar en una voz de alarma.
- Hay que ver el número de transacciones por el mismo valor de venta, que puede indicar si el comercio está haciendo telemarketing. Normalmente, el telemarketing tiene un producto o varios, de la misma cantidad. Ustedes conocen el comercio y el tipo de mercancía que tiene y si cae dentro de los parámetros y se sabe que no es lo corriente, hay que analizar más a fondo.

El sistema debe estar basado en los noventa días hacia atrás porque las normas cambian diariamente, por etapas; por ejemplo, en la temporada de navidad siempre hay compras más altas y el sistema tiene que adaptarse. El

sistema rota sólo, noventa días hacia atrás; cada vez que pasa un día, da una información activa.

- Hay que establecer el archivo de comerciantes cancelados. Con ello podremos tener información precisa de aquellos comercios que están haciendo actividades con otros bancos que a lo mejor los afiliaron y no se dieron cuenta. Mastercard puede obligar a que los desafilien.
- Otro servicio que Mastercard da a sus miembros es el de las revisiones operacionales de seguridad. Mastercard visita a sus afiliados en los países, hace una revisión interna para asegurar que tienen todas las medidas adecuadas para controlar el riesgo. Este servicio se inició en 1993 y a la fecha ya se han hecho ocho visitas.
- También se pueden programar seminarios de seguridad. Se dictan cursos de seguridad ofrecidos por Mastercard University donde se habla de cómo identificar tarjetas falsificadas. Se hace inspección a los fabricantes para asegurarnos que cumplan con las normas mínimas de seguridad de Mastercard y se realizan investigaciones internacionales.

## **La falsificación asiática**

La operación muestra el caso más grande de falsificación asiática que se ha hecho a través de una organización. El jefe de esta organización tiene seis dedos y así fue identificado cuando fue detenido en Miami. Actualmente se encuentra en una prisión cumpliendo su condena.

Su organización colocó todas las características que tiene la tarjeta Mastercard, con una calidad a veces mejor que la de los fabricantes aprobados por Mastercard. Los errores no pueden detectarse por los ojos de una persona común; los de seguridad nos damos cuenta.

Este fraude es internacional. Empezaron en el Asia Pacífico y cuando implementamos la característica de seguridad se desplazaron a otras regiones. Están en América Latina, Estados Unidos y Canadá.

Este grupo tiene una estructura organizada. Tiene jefes, capitanes y tenientes. Se origina en un individuo que se crió en la calle. Empezó robando vehículos, casas, estuvo metido en droga y prostitución. Poco a poco se fue elevando, es un individuo con poca educación, violento, peligroso. Los miembros de su organización le tienen miedo, por lo tanto no lo van a traicionar.

La organización opera en ciudades que tienen alta población de asiáticos, como por ejemplo, California. Su jefe cayó preso en Miami porque es un sitio donde no hay una población alta de asiáticos y se dió la oportunidad para apresarlo. Los miembros de la organización tienen miedo a las represalias de este individuo y de otros que son sus jefes. Ellos seleccionan países que no tienen el uso del CBC o el CBB de Visa. Por ello es importante implementarlas lo antes posible.

Poseen excelentes fuentes de información porque algunos de sus miembros trabajan en bancos y les pasan los listados internos donde les informan hasta los parámetros que tiene la tarjeta. El uso que tiene, lo que les queda de crédito, etc., y esos listados los usan para hacer las grabaciones en las tarjetas. También poseen información de restaurantes y negocios chinos -como lavanderías y tintorerías- que les dan información y copias de los pagars. Usan la información para falsificar las tarjetas.

Su fraude es en actividades mayores de diez mil dólares por tarjeta. El promedio mundial de fraude en falsificaciones de tarjetas, es de dos mil setecientos dólares, sin embargo, las de ellos son de diez mil hacia arriba, por la calidad de tarjeta que tienen, la información interna que poseen y porque van en parejas a hacer las compras. Normalmente una mujer y un hombre no crean sospechas en el comercio. Van bien vestidos, no lucen como delincuentes, engañan a cualquiera. Tienen pasaportes y licencias de manejar falsificadas y ello lo combinan con sus tarjetas falsificadas también. Esto ayuda a que sea un fraude muy efectivo.



La ruta de transporte normalmente es desde Macao hacia Los Angeles, Miami, las islas Bahamas y ahora tienen envío directamente a Aruba, República Dominicana y Puerto Rico. Hace unos días se arrestaron tres individuos y se recuperaron sesenta tarjetas falsificadas en Puerto Rico y algunas en Aruba. Están haciendo bastante daño en Venezuela y quizás estén por llegar a Colombia.

Envían las tarjetas por correo. Capturamos un paquete porque el departamento de seguridad desde Asia Pacífica, nos informó cómo lo estaban enviando. Alertamos a los departamentos de aduana y nos dimos cuenta que el envío de Ferrol Express desde Macao, iba a través de Alaska. Se notificó al departamento de aduanas allí. Aduana estaba revisando los paquetes que venían de Macao. Teníamos identificados nombres de algunos individuos, incluso el de la persona que hace las falsificaciones en Macao. El paquete llegó a su nombre. La aduana lo confiscó y llamó al Servicio Secreto. Se abrió, se envió al laboratorio y dentro de él estaban las tarjetas. Así se capturaron cuatro paquetes. Después se hicieron las entregas y así se pudo capturar a ciertos individuos.

El envío parecía un álbum normal de fotografía pero al cortar por el lado izquierdo, al abrir la portada, se encontraron las tarjetas escondidas. Se capturaron tres individuos en Miami, los jefes de la operación; Mastercard había alertado a los grandes comercios y a los jefes de seguridad de éstos. Les habíamos dado ciertas especificaciones de sus miembros: viajaban por parejas, eran personas entre los 18 y 26 años de edad, traían pasaportes de California, etc. La tienda Sacks sospechó de algunos individuos con estas características y así pudimos hacerles el seguimiento hasta el hotel donde estaban hospedados. Con la ayuda del jefe de seguridad del hotel registramos su habitación y encontramos las tarjetas allí.

La tarjeta falsificada tiene un error en el holograma porque los mundos no se entrelazan, están separados, pero la tinta ultravioleta está bien utilizada. Detrás de la tarjeta cometieron un error que no es fácil de percibir; la hicieron al revés. ¿Por qué? Porque la auténtica del Chase Manhattan Bank está al revés a propósito para hacerla distinta a las demás tarjetas y los falsificadores

las hicieron todas iguales. El panel de la firma es igual al de Mastercard International; luce igual. Tampoco es fácil ver la diferencia.

En la tarjeta Visa la paloma está en vuelo. En la falsificada, la paloma está aterrizando. Tiene el cuello mirando hacia abajo, hacia donde va a aterrizar. Tampoco es una paloma nítida, está un poco borrosa. El logotipo de Visa tiene en su borde una impresión fina con letras y números; la falsificada no dice nada. Si se mira con una lupa hay tinta borrosa alrededor del borde. En la verdadera, en alguna parte la palabra "visa" está escrita mal a propósito. En la falsificada, todas las letras de la palabra están correctas. Cometieron el error de hacer invertida la parte de atrás de la tarjeta .

Los resultados de la investigación fueron: 53 detenciones en total. Tres fábricas de falsificaciones incautadas, 951 tarjetas falsificadas y miles de números de cuentas recuperadas. La organización fue desmantelada totalmente porque se atraparon los jefes, la esposa, la novia del cabecilla y el contador de la organización. Quedan otros miembros funcionando pero ya no tienen el liderazgo, aún cuando continúan haciendo fraudes pero no como antes. Con esta investigación calculamos que le ahorramos a la industria bancaria unos 17 millones de dólares. Esto, sólo tomando en cuenta los números de cuenta que recuperamos, las tarjetas que recuperamos. No tomamos en cuenta lo que podrían haber hecho con ellas.

## PREGUNTAS

- 1. ¿Mastercard realiza visitas de auditoría a las instalaciones donde los bancos fabrican sus plásticos, para comprobar la calidad de los mismos?**

**R.** Sí. Esto se hace una vez al año. Se visitan todas las empresas que hacen tarjetas, que hacen codificación y grabaciones de las mismas. Se hace para verificar que cumplan con todos los requisitos mínimos de seguridad establecidos por Mastercard.

**2. ¿Existe la posibilidad de que miembros de la banda de falsificadores no capturados hayan emigrado hacia Suramérica?**

**R.** Sí. Sabemos que algunos han emigrado a Venezuela y otros están en Paraguay. Hemos visto poca actividad, pero sí están en esa área.

**3. ¿Como alternativa a las tarjetas, además de las fotografías que ya se están poniendo, no han pensado también en el establecimiento de huellas digitales?**

**R.** Si se ha pensado. Está bajo consideración e inclusive se están haciendo análisis internamente en Mastercard sobre el uso de la tarjeta inteligente. Posiblemente vamos a hacer pronto el plan de la tarjeta inteligente, pero no va a ser la misma tarjeta que está en Europa. Va a tener mucho más capacidad. La estamos diseñando para que tenga una mayor circulación y ese será el futuro de Mastercard. Visa está trabajando con nosotros y próximamente haremos un anuncio en conjunto.

En cuanto a lo de las huellas digitales, se está pensando. Lo único es el costo de las terminales para poder hacer la verificación de las mismas. Creemos que con la "tarjeta inteligente" posiblemente se resuelva el problema, porque ésta funciona con una capacidad que no tienen las otras. Es una tarjeta que opera, no solamente donde hay captura electrónica, donde hay puntos de venta, sino también donde no hay captura electrónica.

**4. ¿Usted recomienda la foto en blanco y negro o en color? ¿Se va a implementar la nueva banda magnética con holograma?**

**R.** La foto la recomendamos a color. Respecto a la banda magnética con holograma no se va a hacer. Ese estudio lo estábamos realizando. Pensábamos que era menos costoso utilizar esa banda magnética con holograma, que usar el chip, pero los estudios nos indicaron que hay problemas. La decisión fue no ir hacia esa fase de seguridad. No es que sea mala pero lo que queremos es asegurarla más.

**5. ¿Existe cooperación interinstitucional entre emisores y autoridades en México? ¿Qué otras razones tiene para que haya mayor fraude en México?**

**R.** En México, las instituciones bancarias tienen unas reuniones mensuales donde intercambian información. Lo que tengo entendido es que no son muy eficientes con las autoridades; no han podido tener un buen enlace, donde haya un escuadrón específico que trabaje este tipo de actividad, como lo tenemos en Estados Unidos. Nosotros lo hemos creado con el Gobierno y cada vez que hay un problema nos responden. No estoy seguro que esto exista en México, pero según me han indicado sí tienen buena colaboración entre ellos mismos y han tenido algunos éxitos. Quizas alguien de México que esté acá, pueda contestar mejor.

**R.** Participante mexicano.

Efectivamente, a nivel de la Suramericana de Bancos, existe un comité de medidas de seguridad que se reúne periódicamente. La relación que existe entre autoridades de la justicia, en materia de investigación con bancos, sí ha sido deficiente. En lo que se refiere la vigilancia externa bancaria y a nivel de investigación, se ha logrado más que a través de las propias instituciones. Lo que nos permite reducir, en cierta forma, el fraude. Lamentablemente no existe un banco de datos. No hay, como en otros países, la colaboración a nivel de las propias instituciones bancarias para poder retroalimentar esta información que podría prever, en gran parte, el fraude bancario.

**Sr. Piñón:** En México, hace cuatro o cinco años hubo un fraude, como de cinco millones de dólares en un año. Sin embargo, en una cooperación conjunta con Mastercard, Visa y ellos, pudimos bajar ese fraude que actualmente está en los 500 ó 600 mil dólares anualmente. He visto que hay deficiencias en los sistemas internos en cuanto a la posibilidad de monitoreo del fraude. Hemos hecho algunas recomendaciones y ya están haciendo arreglos. Lo bueno de México es que llaman inmediatamente a Mastercard, no esperan y por ello podemos hacer un mejor trabajo: actuamos inmediatamente en forma coordinada.



- 6. Un alto porcentaje de establecimientos de comercio en Colombia carecen de datáfonos para transacciones en línea y aun cuando existen boletines, el control es insuficiente. ¿Qué sugiere para controlar fraudes mientras tanto?**

**R.** Ustedes tienen a Incocrédito que controla los comercios y monitorea la actividad. Obviamente la forma de disminuir el fraude es implementar los puntos de venta en aquellos comercios que tienen problemas, seleccionarlos; no ponerles puntos de venta en cualquier comercio sino en aquellos que tengan problema, hay que establecer ciertas normas, más fuertes que en los comercios normales. Quizás podrían bajarle el límite a cero (0), visitarlos más a menudo, entrenarlos, tratar de ver qué tipo de actividad anormal está pasando, enseñarles que saben lo que está ocurriendo, cancelarlos cuando es debido y no dejar que otros sistemas los afilien.

Aparte de ésto no veo qué más pueden hacer, el sistema de vigilancia funciona más cuando se posee la captura electrónica o autorizaciones por línea porque se ve la transacción en el momento. Si son depósitos se van a ver a los tres o cuatro días, pero si hay un sistema interno, se va a detectar inmediatamente. Siempre es mejor si lo tienen en línea.

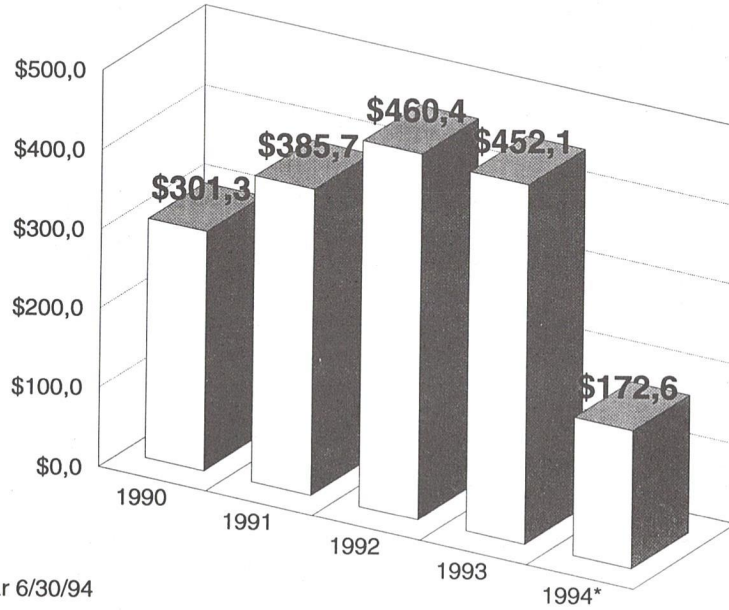
- 7. ¿Cuál es el sistema empleado por los que hacen fraude, para convertir en dinero toda la mercancía obtenida en forma fraudulenta?**

**R.** Depende mucho del tipo de actividad, del grupo étnico que está involucrado en el fraude. Por ejemplo, todos los productos que los asiáticos compraban con las tarjetas, los mandaban por Ferrol Express a California. Allí los vendían rápido y mandaban parte del dinero al Asia y parte se quedaba en California. En Miami, la banda de los argentinos que tenían tarjetas alteradas, compraban joyas y las vendían rápido en ciertos almacenes, cambiaban el dinero y se quedaban con el efectivo. A veces se la venden a los comercios, a veces el fraude aparenta que compraron mercancía y no lo han hecho, simplemente intercambiaron dinero en los cupones que están en los comercios involucrados.

GRAFICO No. 1

# FRAUDE MUNDIAL

EN MILLONES

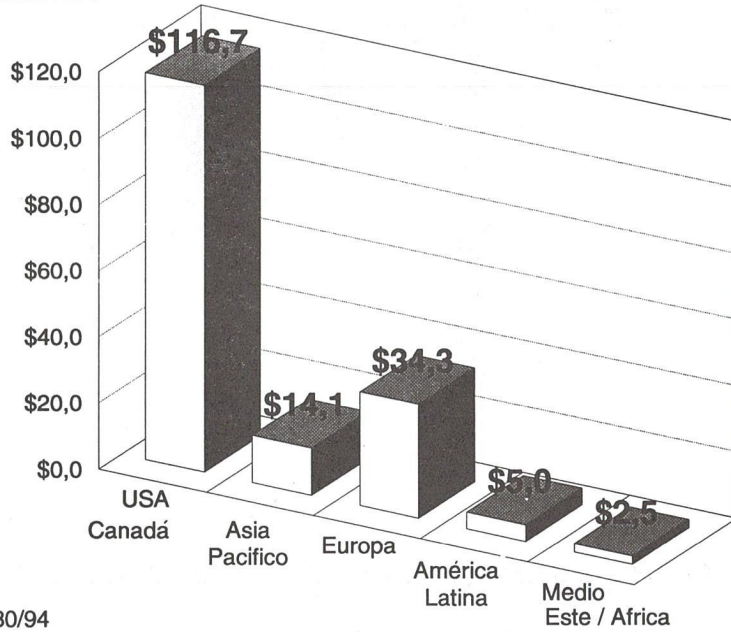


\* Al finalizar 6/30/94

GRAFICO No. 2

# FRAUDE MUNDIAL POR REGION

MILLONES



\* Al finalizar 6/30/94

GRAFICO No. 3

**FRAUDE MUNDIAL POR CLASIFICACION**

MILLONES

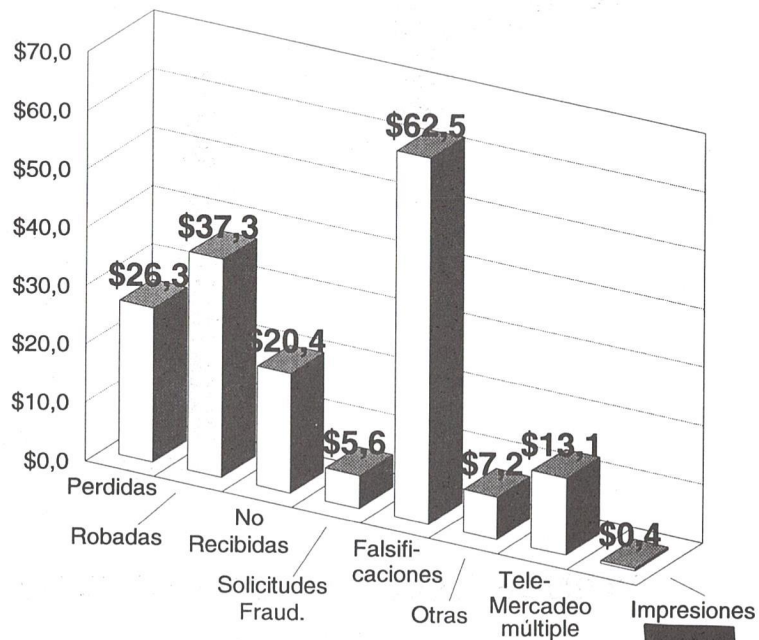
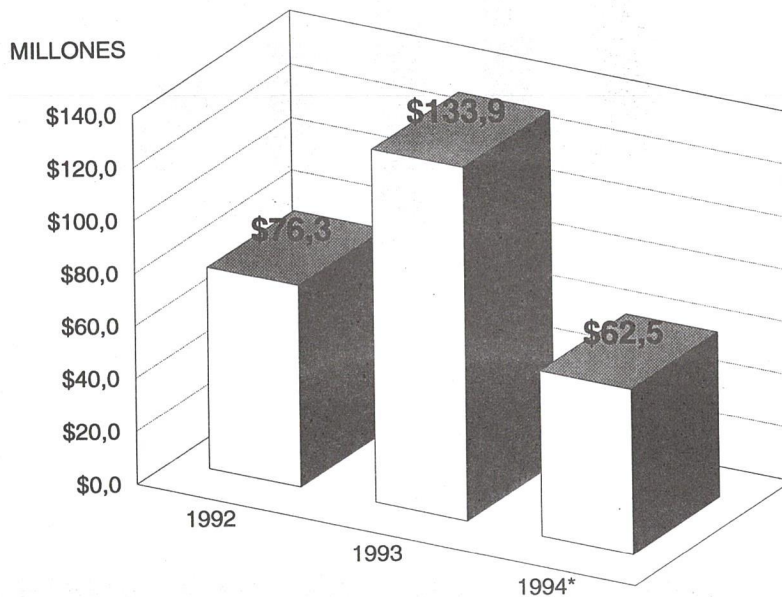


GRAFICO No. 4

# FALSIFICACIONES MUNDIAL

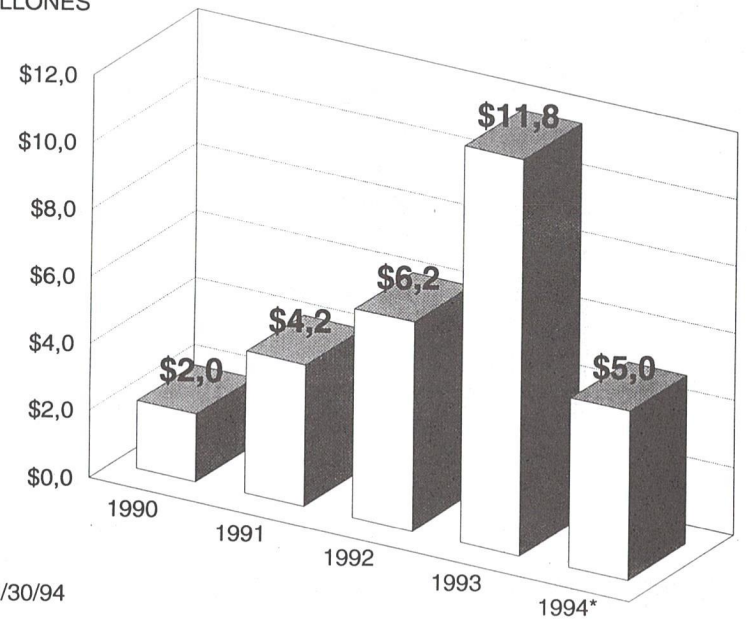


\* Al finalizar 6/30/94

GRAFICO No. 5

# PERDIDA TOTAL EN AMERICA LATINA

MILLONES

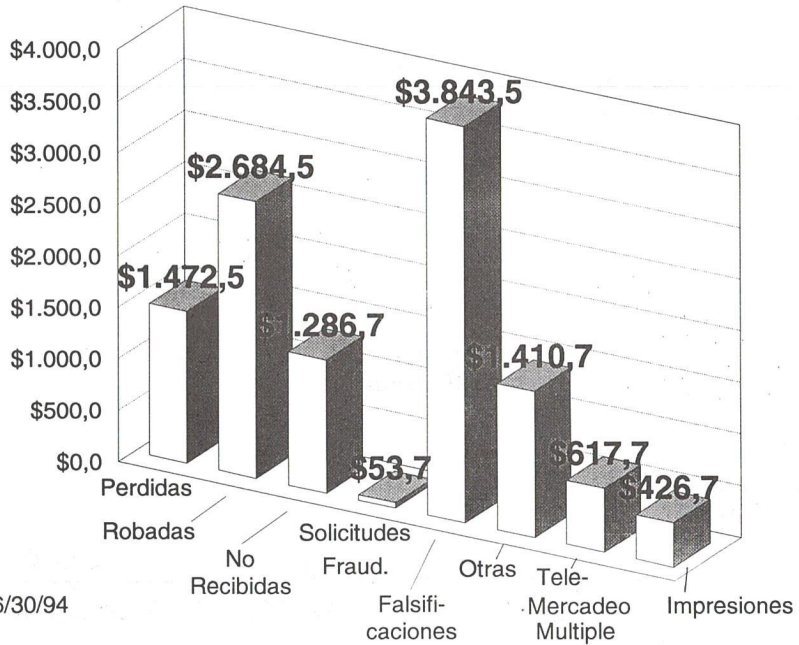


\*Al finalizar 6/30/94

GRAFICO No. 6

# FRAUDE POR CLASIFICACION AMERICA LATINA - 1994

EN MILES



\* Al finalizar 6/30/94

GRAFICO 7

**PERDIDA TOTAL EN AMERICA LATINA - 1994**

**PRIMEROS 5 PAISES**



\* Al finalizar 6/30/94



## FRAUDE EN AMERICA LATINA

	FRAUDE EN DOLARES	% DE FRAUDE	% DE CAMBIO
AMERICA LATINA	\$4.982.292,0	3,5%	+32,1%

PRIMEROS 5 PAISES = 74%

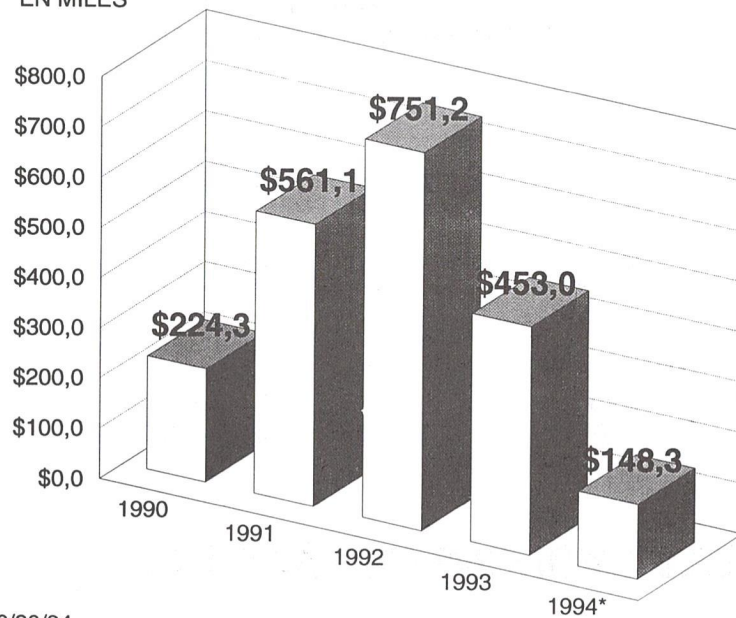
MEXICO, VENEZUELA, ARGENTINA,  
BRASIL, Y PUERTO RICO

\* Al finalizar 6/30/94

GRAFICO No. 8

**COLOMBIA**

EN MILES



\* Al finalizar 6/30/94

# **TARJETAS PERDIDAS/ROBADAS**

- **IMPLEMENTAR SISTEMA PARA  
DETECTAR IRREGULARIDADES  
EN EL USO DE LAS TARJETAS**
- **BOLETIN DE ADVERTENCIAS**
- **REPORTAR TODO EL FRAUDE**
- **TARJETA CON FOTOGRAFIA**

# TARJETAS EXTRAVIADAS POR CORREO

- **IMPLEMENTAR SISTEMA DE  
ACTIVAR LAS TARJETAS**
- **FOTOGRAFIA EN LA TARJETA**
- **MEJOR USO DE BOLETIN DE  
ADVERTENCIA**

# **SOLICITUDES FRAUDULENTAS**

- **DEPARTAMENTO DE REVISION  
INTERNA**
- **IMPLEMENTAR BURO DE CREDITO**
- **IMPLEMENTAR "ISSUERS  
CLEARINGHOUSE SERVICE"  
SISTEMA QUE ANALIZA  
SOLICITUDES FRAUDULENTAS**



# IMPRESIONES MÚLTIPLES

- SISTEMA PARA DETECTAR ACTIVIDAD
- REPORTAR A MASTERCARD
- ESTABLECER CONTACTO CON EL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DE MASTERCARD
- ESTABLECER RELACION DE COOPERACION CON MIEMBROS ADQUIRIENTES

# EL PAPEL DEL AUDITOR EN LA ADMINISTRACION DEL RIESGO

*Euclides Cubillos\**

**A**dmnistrar el Riesgo significa "Planear, organizar, dirigir y ejecutar procesos y actividades conducentes a asegurar que la empresa esté protegida **apropiadamente contra riesgos innecesarios**".

## Objetivos de la administración del riesgo

Establecer procedimientos para mitigar los riesgos que podrían impedir el éxito de las empresas.

- Riesgos inherentes a los negocios de la empresa.
- Riesgos inherentes a los controles internos establecidos en la empresa.
- Riesgos inherentes a la auditoría de la empresa.

## ¿Quiénes son los responsables de administrar el riesgo?

La seguridad de las empresas es responsabilidad de todos y cada uno de sus empleados. Como este enfoque no es el más utilizado, es necesario:

- Mejorar la cultura de control de las organizaciones.
- Aplicar procesos de reingeniería a los sistemas de control interno de las organizaciones.
- Aplicar procesos de reingeniería a los sistemas de auditoría de las organizaciones.

## CONCEPTOS DE RIESGO, SITUACIONES DE RIESGO Y CAUSAS DEL RIESGO

### Conceptos de riesgo

El Riesgo es el valor de las pérdidas a que se exponen los negocios y las empresas por efecto de la ocurrencia de eventos perjudiciales, denominados **Amenazas o Causas del Riesgo**.

Para la estimación del riesgo ocasionado por una causa del mismo en un periodo de tiempo dado (por ejemplo, un año), es necesario considerar dos variables:

1. El valor de las pérdidas que genera la causa del riesgo cada vez que se presente y,

2. La cantidad estimada de veces que se presente la causa del riesgo en ese periodo de tiempo (frecuencia probable de ocurrencia de la amenaza).

El resultado de multiplicar estas dos variables es el "Riesgo".

RIESGO	=	COSTO DE LA AMENAZA	x	FRECUENCIA DE OCURRENCIA
PAE (*)	=	Pérdidas que genera	x	las veces que ocurra en un año.
\$300.000	=	\$100.000	x	3 veces por año.

(\*) PAE : Pérdida Anual Estimada.

En la estimación del riesgo, la variable "Costo de la Amenaza" determina que tan crítica puede ser la causa del riesgo. ¿La criticidad puede estimarse para un periodo de tiempo dado, como por ejemplo un año; en este caso es el valor de la Pérdida Anual Estimada (PAE).

### Situaciones de riesgo típicas

Cuantificar el riesgo no siempre es tarea fácil. Por ejemplo, cómo proceder para determinar el valor de los fraudes que ocurrirán con tarjetas de crédito o cajeros automáticos en el año de 1.995 ? Los datos históricos y las estadísticas que se tengan sobre estas modalidades de fraude en la empresa, en el país y en otros países, son útiles para este fin. Sin embargo, de acuerdo con las tendencias de administración vigentes en el mundo de hoy, **más que invertir para estimar cuanto perderá la empresa, lo que interesa es "invertir en medidas de seguridad para evitar que se presenten esos fraudes"**.

Por lo anterior, para estimar la importancia de los riesgos resulta más práctico utilizar un enfoque rápido de **Análisis del Riesgo**, tomando como referencia un modelo de **"Situaciones de Riesgo Típicas"**, para expresar en forma cualitativa el efecto de cada una, en lugar de calcular el valor estimado de las pérdidas directas o indirectas que ocasionarían. El riesgo

expresado de esa manera (no cuantificado) se denomina **Situación de Riesgo (SR)**.

El siguiente es el modelo de situaciones de riesgo típicas que utiliza AUDISIS para planear auditorías de sistemas:

### **1. Fraude**

Pérdidas de dinero o de activos de la empresa, causadas por la alteración fraudulenta (modificación malintencionada) de la exactitud de los datos manejados por el sistema.

- En los documentos fuente.
- En los archivos de computador, directamente o a través de rutinas malintencionadas en los programas de la aplicación.

### **2. Pérdida de ingresos**

Pérdidas de dinero o de activos de la empresa, causadas por errores y omisiones (accidentales) de los empleados, en los datos de entrada o en los cálculos efectuados por los programas de la aplicación.

### **3. Exceso de pagos**

Pérdidas de dinero por exceso en los desembolsos, ocasionadas por errores y omisiones (accidentales) de los empleados, en los datos de entrada o en los cálculos efectuados por el sistema.

### **4. Pérdida de negocios / Credibilidad pública**

Pérdidas de dinero causadas por los negocios que no se hacen, cuando por actos accidentales o malintencionados, de los empleados o de terceros, se ofrece mal servicio a los clientes.



## **5. Desventaja ante la competencia / Divulgaciones de información**

Pérdidas de dinero que resultan de:

- Divulgar datos sobre secretos comerciales e investigaciones de mercados efectuadas por la empresa, que constituyen ventaja frente a los competidores.
- Ofrecer servicios de inferior calidad que los competidores.

## **6. Sanciones legales / Violación de privacidad**

Pérdidas de dinero que resultan de las multas que debe pagar la empresa cuando:

- Se viola la intimidad o privacidad de la información de terceros .
- Por errores o interrupciones en los sistemas, no se satisfacen a tiempo los requerimientos legales.

## **7. Sabotaje**

Pérdidas de dinero cuando los empleados en forma intencional provocan fallas o interrupciones en los sistemas, para vengarse de la empresa o presionar el otorgamiento de beneficios laborales.

## **8. Daño/Destrucción**

Pérdidas de dinero derivadas de desastres que producen daños o la destrucción de los recursos computacionales, a causa de:

- Desastres naturales no provocados por el hombre, tales como los que se presentan a consecuencia de terremotos, vientos e inundaciones.
- Desastres no provocados por los empleados, que se presentan a consecuencia de actos terroristas y disturbios civiles.

## 9. Robo

Pérdidas de dinero ocasionadas por el robo de activos representados en hardware, software, información y suministros de computador de la empresa, por empleados o por terceros.

## 10. Decisiones erróneas

Pérdidas de dinero derivadas de decisiones erróneas que tome la gerencia a causa de la no disponibilidad del sistema o de inexactitudes en la información que este produce.

Podrían afectar a las organizaciones por efecto de amenazas en las aplicaciones de computador:

Para compensar la falta de cifras que reflejen el valor estimado de las pérdidas, **el impacto económico o perjuicio** de las situaciones de riesgo puede expresarse con una de las tres calificaciones siguientes : **alto (a), mediano (m) o bajo (b)**.

Son pocas las situaciones de Riesgo que tienen alta probabilidad de ocurrencia y alto valor de pérdidas. Estas necesitan mayor énfasis de controles para evitar que se presenten o para reducir su efecto tanto como sea posible. Las situaciones de riesgo que clasifican por ambos lados en bajo, pueden ignorarse.

Muy pocas veces es posible establecer medidas de costo razonable para prevenir los sectores Probabilidad Alta / Baja Criticidad y Probabilidad Baja / Criticidad Alta.

## **Amenazas o causas del riesgo**

Las amenazas, también denominadas causas del riesgo, se refieren a la manera como podrían presentarse hechos o situaciones perjudiciales para la organización (riesgos).

La identificación de amenazas es la parte más importante del proceso de diseño de controles puesto que, como se verá más adelante, los controles se diseñan para actuar sobre las amenazas o causas del riesgo.

Las causas del riesgo se clasifican en cuatro (4) categorías:

- a) Errores humanos.
- b) Interrupciones y daños ocasionadas por fallas de energía eléctrica, hardware y software.
- c) Actos malintencionados:  
Fraude, sabotaje, robo, terrorismo, piratería de software, daños o destrucción, virus de computador, etc.
- d) Desastres naturales:  
Terremoto, maremoto, vientos, erupciones volcánicas.

La seguridad en cualquier organización, es el resultado de las medidas de protección que se establecen sobre las causas de riesgo a las que están expuestos permanentemente sus operaciones de negocios. Las medidas de protección se denominan controles.

### **Ejemplos de causas del riesgo**

#### **Errores humanos**

- Registro incorrecto de datos en documentos.
- Errores en la entrada de los datos al computador.

- Actualizar archivos que no corresponden.
- Procesar con la versión de los programas que no corresponde.

### **Fallas de hardware y software**

- Interrupción del sistema por falta de fluido eléctrico.
- Las cabezas de lectura / escritura dañan el archivo.
- Errores de lógica en el software.
- Daños mecánicos en los componentes de hardware.

### **Actos malintencionados**

- Divulgación, modificación y destrucción de información.
- Desastres provocados (incendio, inundación, etc.).
- Actos terroristas.
- Robo de componentes de hardware y software.
- Daños malintencionados a componentes de hardware y software.

### **Desastres naturales.**

- Terremoto.
- Huracanes.
- Erupciones Volcánicas.

## **PAPEL DE LA AUDITORIA EN LA ADMINISTRACION DEL RIESGO**

El papel de la Auditoría frente a la administración del riesgo está definido en una de las Normas de Actuación Profesional de los Auditores, relativa a la ejecución del trabajo, adaptada a los modelos organizacionales vigentes en el mundo de hoy, que surgen de la aplicación de procesos de Reingeniería Organizacional, Calidad Total, Justo a Tiempo y Cero Errores.

La mencionada norma, universalmente aceptada, dice: "El Auditor deberá efectuar un estudio y evaluación del Sistema de Control Interno existente, como base para determinar la naturaleza y extensión de las pruebas de auditoría que deban efectuarse".

### **¿Qué se entiende por sistema de control interno ?**

En primer lugar, la auditoría no es el equivalente al Sistema de Control Interno de la organización, sino que es "parte importante de éste". El control interno es el "Conjunto de métodos y procedimientos establecidos por la gerencia para proteger los activos, asegurar la confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión de los empleados a las políticas de la gerencia."

El control interno total de la organización tiene dos grandes componentes:

1. La Auditoría Interna.  
Responsable de **evaluar y verificar los controles.**
2. Las demás dependencias de la organización, diferentes de la Auditoría Interna.  
Responsables de **Diseñar, implantar, dar mantenimiento y ejecutar los controles.**



**¿En qué consiste el estudio y evaluación del Control Interno existente que debe efectuar el auditor ?**

La respuesta es: "En determinar si los controles existentes protegen o no apropiadamente a la empresa contra **Los riesgos posibles que podrían afectarla**".

**¿Qué se entiende por VERIFICAR el control interno en los Sistemas de Información ?**

En obtener evidencia de que los controles necesarios existen, operan como está previsto y se cumplen.

Obsérvese que a la Auditoría no corresponde la responsabilidad de "diseñar e implantar los controles", como erróneamente, durante muchos años, se estableció dentro de la cultura de control institucional de algunas organizaciones.

Varios interrogantes se plantean cuando se analizan los procedimientos que emplean actualmente los auditores para aplicar esta norma, tales como:

- ¿Los auditores son especialistas en identificación y análisis de riesgos ?
- ¿Los auditores son especialistas en diseño y evaluación de controles?
- ¿Los auditores utilizan métodos de análisis de riesgos como base para determinar si los controles internos establecidos en la empresa son apropiados ?
- ¿Los auditores están familiarizados con los enfoques de Calidad Total, Justo a Tiempo y Reingeniería Organizacional ?

## AUDITORIA "DETRAS DE LO CONOCIDO" VERSUS "AUDITORIA PREVENTIVA"

La expresión "Auditoría detrás de lo conocido" se refiere al enfoque de auditoría que se adaptó al modelo organizacional desarrollado en los Estados Unidos después de la segunda guerra mundial, que se adoptó rápidamente en Europa y Japón, fundamentado en el principio de la división del trabajo. En este modelo los auditores efectuaban revisiones "a posteriori", actuando como "ojos y oídos de los ejecutivos", para "detectar errores e irregularidades en el desempeño de las divisiones y departamentos, sugerir reajustes en la base de la estructura piramidal y dictaminar sobre los estados financieros de las empresas".

Este modelo de auditoría dió poca importancia a la "Prevención del Riesgo". Los procedimientos de auditoría se orientaron principalmente a examinar en forma a posteriori los registros de las operaciones y negocios efectuados, para verificar que estuvieran libres de errores e irregularidades. Adicionalmente, su enfoque de evaluación del control interno se basó en el principio de "segregación de funciones incompatibles desde el punto de vista de seguridad para el manejo de los activos en dinero o fácilmente convertibles en dinero."

En los nuevos modelos organizacionales, ese tipo de auditoría es incompleto y en algunos casos ya no tiene vigencia. La realidad a que se enfrentan los auditores es que ese modelo tradicional de auditoría ya no es EFECTIVO en el mundo de hoy, es un paradigma de ayer.

Michael Hammer, en su libro de Reingeniería afirma: "Tres fuerzas, por separado y en combinación, están impulsando a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos es atterradoramente ignoto. A estas fuerzas las denomina las tres Ces: Clientes, Competencia y Cambio. Sus nombres no son nuevos, por cierto, pero sus características son notablemente distintas de lo que fueron en el pasado".

Dentro de este nuevo modelo organizacional, surge la necesidad de aplicar un proceso de reingeniería a la auditoría. Hoy las empresas necesitan auditorías que se anticipen a evitar la ocurrencia de los riesgos, en vez de detectarlos a posteriori, es decir, cuando las pérdidas ya ocurrieron y es demasiado tarde para evitarlas. Este es el enfoque de **auditoría preventiva**.

## **LA AUDITORIA PREVENTIVA Y LA ADMINISTRACION DEL RIESGO**

El papel de la auditoría en la administración del riesgo es similar al de un profesional de la medicina : en prevenir que la salud de sus pacientes (las empresas) llegue a ser afectada por enfermedades (los riesgos).

¿En qué consiste la función preventiva de la auditoría en los procesos de administración del riesgo ?

### **1. En evaluar**

- Los procedimientos y métodos utilizados por la empresa para identificación y análisis de riesgos.
- La cultura de control institucional.
- Los métodos y procedimientos utilizados en la empresa para prevenir los riesgos, es decir, para diseñar controles internos.

### **2. En verificar que:**

- Los controles establecidos estén operando como se previó (Efectuar pruebas de cumplimiento).
- Que la información contable, administrativa y financiera sea confiable, exacta y oportuna.

- Que los riesgos críticos (reales y potenciales) estén protegidos con controles apropiados.

### **3. Asesorar a las empresas en:**

- La identificación y evaluación de riesgos que podrían afectar los negocios y operaciones de la empresa.
- En diseño e implantación de controles para prevenir los riesgos.
- El mejoramiento de la cultura de control institucional.
- La evaluación de los controles existentes.

### **4. Cuestionar:**

- El enfoque y los métodos de diseño de controles.
- El enfoque y los métodos de auditoría.
- La distribución de responsabilidades en el ejercicio del control.
- Aplicar el enfoque cuestionador en auditoría, en combinación con el tradicional enfoque recomendador.

# NUEVAS TENDENCIAS EN LOS SISTEMAS DE SEGURIDAD FISICOS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS

*Dr. Reg F. Hayton\**

*Consultor de gran experiencia que adelanta investigaciones y presta servicios en materia de seguridad a las compañías clientes, en el mundo entero. Su experiencia en el campo de la investigación de delitos comerciales, le ha dado una singular capacidad para asesorar a sus clientes en materia de solución-costos, efectivas en caso de pérdidas fraudulentas y en técnicas para reducir el riesgo al fraude y al robo.*

*Trabajó en la oficina de Aduanas e Impuestos del Reino Unido y su campo de actividades incluía casi todos los aspectos de la auditoría, controles físicos y contables y liquidación de impuestos sobre la renta de todas aquellas industrias que figuraban como contribuyentes del impuesto a las compras. Posteriormente trabajó en la división de investigación, donde adelantó importantes estudios sobre fraudes en el campo del impuesto a las compras, el impuesto al valor agregado, importaciones y exportaciones de contrabando, evasión de sanciones, fraudes de liquidación, contrabando de narcóticos y lavado de dinero.*

*Fue gerente de seguridad en una fábrica de computadores, con base en los Estados Unidos de América, para la región de Europa, África y el Medio Oriente, con el encargo de desarrollar e implantar programas costo-efectivos para combatir el fraude, reducir pérdidas y mejorar la seguridad, tanto física como industrial.*

*Se desempeñó como director con la firma Control Risk Rop, donde dirigió y adelantó personalmente una amplia gama de investigaciones comerciales, incluyendo*



*robo de activos y propiedad intelectual, fraude financiero y de seguros, extorsión, filtración de información confidencial, seguimiento de activos e investigación de empleados para su selección y contratación.*

*Desde que se vinculó a W.B.K. ha trabajado con una serie de clientes de la compañía, tanto de bancos como de organizaciones comerciales, sobre prevención de fraudes y administración del riesgo. Dicta conferencias y escribe sobre temas relacionados con el fraude. Habla inglés, francés y español.*

**H**e pasado algunos años trabajando con una serie de bancos y organizaciones financieras relacionadas con los problemas de la delincuencia y el fraude. Para estos efectos tengo varios colegas en la firma W.B.K., que llevan treinta años en el manejo de la seguridad física en las instituciones financieras. Vengo a contarles sobre las tendencias generales que se están manifestando y en la intrusión de delincuentes, quienes cuentan con la ventaja táctica, tanto de la sorpresa, como de mayor capacidad en cuestión de armas. Ellos vienen mejor armados de lo que puede estar el vigilante del banco. Pocas sucursales de bancos tienen suficientes vigilantes como para contrarrestar la acción de grupos bien organizados. Es casi imposible que los vigilantes por sí mismos, puedan ejercer alguna fuerza sobre los grupos organizados.

El mismo tipo de problema del efecto de las barreras físicas, como por ejemplo, el vidrio blindado y todos estos modelos de protección, son susceptibles de ser atacados por un vehículo pesado que permita entrar al banco directamente, entonces, los sistemas a prueba de balas no tienen nada que hacer.

Estamos entrando en la era de las armas plásticas. Se están iniciando pruebas con tecnología láser, de manera que los detectores de metales tampoco van a servir por mucho tiempo. La respuesta obvia es reducir la cantidad de efectivo que hay en las sucursales. Esto se está haciendo en Europa, Estados Unidos y Canadá, donde la gente utiliza el dinero plástico. Los asaltos en los bancos están disminuyendo porque los delincuentes no encuentran cantidad de dinero para llevarse y esto reduce el efectivo disponible para ellos; entonces el negocio para ellos es menos rentable.

Los bancos que tienen un mayor nivel de riesgo son los bancos urbanos, de tamaño mediano. Las oficinas principales de los bancos, por lo general, no son las preferidas porque son de acceso difícil. Aquellos bancos que están ubicados en sitios muy congestionados o que tienen mayor cantidad de clientes, son difíciles porque los delincuentes saben que escapar es más arriesgado. Prefieren los que están situados en las áreas rurales, donde hay menos gente y es más fácil escapar. De todas maneras, aquellos sitios donde se ha logrado disminuir la cantidad de efectivo, se han convertido en menos atractivos para la delincuencia.

La implantación de medidas en este sentido, depende y varía de país a país. Los bancos y las entidades financieras colombianas, merecen una especial felicitación porque, a través de la Asobancaria, están formulando un plan con un enfoque combinado: un esfuerzo conjunto para combatir estos problemas pues es muy costoso para cada banco arreglar en forma individual el establecimiento de estas medidas y poner una fuerza efectiva de vigilancia. No lo pueden hacer en forma individual, dejarían de ser competitivos dentro del negocio porque éste se volvería muy caro. Las medidas que está tratando de implantar la Asobancaria en forma conjunta, no costarían lo mismo si se hicieran individualmente. Un enfoque conjunto también significa que el problema no pasará a manos de los bancos con alto o con bajo control sino que lo harán todos, en forma conjunta.

Al igual que cualquier riesgo financiero, las medidas deben dirigirse a la reducción del riesgo, porque en el caso de los robos a mano armada, por ejemplo, se puede reducir el efectivo que hay en las oficinas ya que no es estrictamente necesario tenerlo allí. Sugeriría que ésto se hiciera a través de vehículos blindados, contratados a terceros.

La tendencia a tomar rehenes del público que hay entre el banco, naturalmente va a minar cualquier esfuerzo que se haga para aumentar la seguridad en los bancos, pero al reducir el efectivo, también se va a reducir el riesgo.

¿Por qué utilizar un tercero, una compañía contratada? Porque son especialistas y pueden justificar una inversión en adquirir la mejor

tecnología para que a ellos no los roben. Deben tener operadores totalmente entrenados y su propio seguro. Una vez que el dinero de un banco está en manos de ellos, bajo custodia, el riesgo es de esos terceros y no del banco. Una vez que se les traslada el riesgo, el banquero puede seguir adelante y concentrarse en sus negocios bancarios sin preocuparse por el tema de la seguridad.

Entiendo que en Colombia los principales bancos están utilizando los servicios de terceros para la seguridad de su dinero. Para aquellos que utilizan sus propios vehículos para transportar valores, sugeriría que instalen, por lo menos, *dispositivos electrónicos de rastreo*. Esto está volviéndose popular en otros sitios del mundo, pero no tengo conocimientos de que se esté utilizando en Colombia.

Hay dos tipos de dispositivos de rastreo electrónico:

Hay unos que funcionan por radio y otros que se pueden utilizar en la ciudad. Puede ser un radio con un tipo de señal suficientemente potente como para que la recojan los vehículos de policía. Hay otros que funcionan a nivel nacional, utilizan el equipo con la órbita geoestacionaria y a través de estas señales se puede hacer un rastreo por satélite, a nivel nacional, no hay límites territoriales. Este sistema se está utilizando con mucho éxito en el Reino Unido para rastrear los carros robados. Son dispositivos tan económicos, que vale la pena que aquellos que tienen carros costosos, lo utilicen. La policía británica tiene posibilidades de rastreo, tanto en sus helicópteros como en sus carros. Ellos detectan los carros robados una vez que el equipo se enciende a control remoto. Algunas veces rastrean los vehículos en sólo dos horas.

La calidad del equipo es tan buena y el precio tan barato que no podría haber ningún motivo para no aplicar el mismo tipo de tecnología en aquellos vehículos que hacen transporte de valores en efectivo, porque su recuperación es muy rápida.

Otra técnica que está entrando en el panorama son los *circuitos cerrados de televisión*. Están conectados a una estación de control que le permite



al departamento de policía, controlar qué está pasando dentro del camión que lleva los valores. Esto se está haciendo en Estonia. Si ellos lo consideran efectivo, en un país que no es rico, podría ser también eficiente en otros países.

Otro factor que ha sido útil en la reducción de ataques a vehículos transportadores de valores, son las *cajas fuertes con cerraduras de tiempo*. Obviamente, la gente que participa en el robo de dinero en estos camiones tiene su tiempo programado, y al utilizar estas cajas de seguridad con cerraduras de tiempo, los ladrones encuentran que ya no es tan fácil atacarlos y por ello tiende a disminuir esta clase de ataques. El conductor del camión está protegido durante un tiempo determinado y ello asegura que la persona que va manejando esté protegida.

Se sugiere que este tipo de vehículos viaje en una especie de caravana para que se protejan unos a otros. Esto reduce la posibilidad de ataques. En el Reino Unido se ha comprobado que al hacerlo, se disminuye la delincuencia. Por ejemplo, en el negocio de la industria tabacalera hay otro dispositivo que ha probado ser muy útil; es una *bomba de gases lacrimógenos* dentro de la caja de seguridad del camión que se puede disparar automáticamente, si el camión sufre un asalto.

Sin embargo, ninguna de estas medidas son de alta tecnología. Hasta hace pocos años, en el Reino Unido, tuvimos serios problemas con los asaltos a camiones transportadores de valores. Los miembros de la policía no están armados, pero aún cuando estas medidas no son altamente tecnológicas, lograron disminuir significativamente la tasa de delincuencia en estas modalidades.

## **Protección de los predios bancarios**

Es ideal, aun cuando no siempre se tiene el espacio necesario, cercar el perímetro de la construcción. Es posible que cuando se vaya a hacer una nueva construcción, se pueda planear el espacio para hacerlo. Así se ha hecho en Italia donde se presentan serios problemas de robos a mano armada.

Ellos han introducido este sistema del cerramiento perimetral. Las paredes externas también deben ser protegidas con rejas o cercas de acero, como las rejas que se utilizan en las pistas de las carreras de carros, aún cuando no sean tan atractivas desde el punto de vista estético.

En Italia hemos visto vehículos pesados que conducen con gran fuerza y que se llevan la cerca por delante; los delincuentes entran, roban el banco y luego se escapan en motocicletas.

Los italianos también utilizan rejas metálicas en todas las ventanas de los bancos y allí colocan vidrios blindados, de 30 milímetros, a prueba de balas. Los bancos británicos denominan estas ventanas: a prueba de bandidos. Son de 11 milímetros de espesor y son muy seguras. Algunos son de 33 milímetros de espesor y resisten los disparos de ametralladora, o de pistolas calibre 36.

### **Los cajeros automáticos ó ATM's**

Son parte de la banca moderna y requieren una mención especial. Merecen un tratamiento específico porque ellos, en sí mismos, son una invitación a desarrollar nuevas técnicas para robarlos. Un ATM puede tener cien mil dólares en efectivo, que por lo general, es más de lo que el banco tiene en la bóveda y sin embargo, de repente su caja fuerte puede estar protegida sólo por una lámina de hierro, que no es gran cosa en materia de seguridad.

Para evitar los robos y la destrucción física de los ATM, es preferible que estos estén ubicados dentro de los predios del banco, no por fuera. Si tienen que estar por fuera, y he notado esta tendencia en Colombia, se deben extremar sus sistemas de seguridad. En muchos países los cajeros se colocan en la recepción de los hoteles, centros comerciales, donde puedan estar protegidos. Esto da mayor seguridad, porque hay algún tipo de restricción a la gente que entra a esos establecimientos. Si el ATM está en la parte externa del banco, en la pared externa que da a la calle, se pueden utilizar barras

metálicas y el cajero en sí, puede estar anclado a las bases del banco como tal.

La caja de seguridad del cajero debe tener cierto tipo de cerradura de tiempo, de manera que si lo atracan durante el fin de semana, por lo menos le hace perder tiempo a los delincuentes. Las bombas de humo también deben estar presentes dentro de la caja de seguridad del cajero automático, de manera que si hay un ingreso no autorizado, se active el humo de esa bomba y se evite el robo.

En Gran Bretaña, las compañías que construyen instalaciones bancarias, así como las asociaciones de ahorro y préstamo en los Estados Unidos, empezaron a prestar diferentes servicios bancarios y empezaron a experimentar grandes pérdidas pues vieron que los delincuentes llegaban con camiones pesados, con grúas, con montacargas y literalmente se estrellaaban contra los edificios y robaban la máquina completa. Llegaron a tanta práctica que se podían robar un cajero automático en un par de minutos, mucho más rápido de lo que podía responder la policía. Debido a esto, tuvieron que implantar las medidas que les acabo de describir y lograron controlar, en buena medida, estas modalidades de delincuencia.

## **Los guardias**

No siempre son una solución, aún cuando pueden ser muy útiles. Ellos deben estar protegidos para que sean efectivos. Les pueden disparar, inhabilitar, utilizar como rehenes y no podrán utilizar sus armas. Hay que ubicarlos en garitas para que se sientan seguros y así puedan reaccionar en forma calmada ante las diferentes circunstancias y responder correctamente, mandando señales, disparando la alarma, etc.

Su principal interés no es salvar su propia vida. La garita debe tener visibilidad sobre la parte interior y exterior del banco y se debe utilizar un



circuito cerrado de televisión, de llegar a ser necesario. La garita, o zona de resguardo, debe ser segura a prueba de balas y debe tener unas compuertas para colocar las armas y permitirle al guardia disparar si se ve amenazado.

### **Utilización de los detectores metálicos ubicados dentro del puesto del guardia o garita**

No es necesario disparar una alarma en la trastienda, pero si el guardia sabe que tiene una alarma para disparar en un momento dado, él puede seguir a las personas antes de activarla. Los guardias, independientemente de su ubicación dentro de la garita, deben tener un activador de la alarma o del sistema de alarma del banco. Si no lo tienen, deberían tener algún tipo de activador por radio para que sean los del banco quienes decidan en qué momento activar la alarma. Deben tener un enlace por radio o por teléfono, con la estación central o con la estación de policía, dependiendo del sistema que tenga el banco.

Los guardias deben estar entrenados y capacitados apropiadamente. En muchos países del mundo, desafortunadamente, reciben un sueldo muy bajo y los guardias exponen su vida a un gran riesgo en forma permanente.

La entidad bancaria debe tener gran confianza en los guardias porque ellos van a ser amenazados y los empleadores esperan que encaren la muerte, inclusive cuando su vida está en juego, razón por la cual deben ser bien entrenados y capacitados, de tal modo que cuando se vean en una situación de emergencia, respondan correctamente.

### **Sistemas de alarma**

Hay diferentes opciones. Si se quiere asegurar una respuesta, no es suficiente que la alarma suene fuera del banco. Es necesario que estas alarmas estén conectadas a la estación central o a la estación de policía, según

sea necesario, con un resonador de alarma que opere cuando estén fuera de horas comerciales y bancarias. Durante horas de trabajo es mejor tener una alarma silenciosa porque de esta manera no se alerta a los criminales y no entrarán en estado de pánico.

La alarma silenciosa debe estar cronometrada para ver cuánto tiempo le toma a la policía reaccionar, para que así puedan entrar a actuar, antes de que los ladrones se den cuenta que la alarma ha sido activada, porque después de cierto tiempo, ésta suena duro. Hay algunos ladrones que cortan las líneas telefónicas en un lugar remoto y distante del banco, razón por la cual, tiene sentido tener una alarma conectada a la estación de policía por medio de un enlace de radio.

Un desarrollo interesante ha ocurrido recientemente en los sistemas de alarma para bancos y es el de utilizar los enlaces de computador dentro del mismo edificio, para transportar las señales de alarma y las líneas dedicadas entre el edificio mismo del banco y la casa matriz, para que sean transportadas a través del sistema del computador.

Uno de los factores, naturalmente, tiene que ver con el bajo costo y la alta confiabilidad de este tipo de sistema. Con la creciente sofisticación del software de alarmas, encontramos opciones muy promisorias.

### **Grabadoras de video de circuito cerrado de televisión**

Estas, forman parte de todo el sistema de seguridad de entidades bancarias, financieras y otras entidades comerciales. Los bancos deben seguir ciertas normas de utilización. Lo más importante del circuito cerrado de televisión es ubicarlo estratégicamente. He visto robos en Gran Bretaña a bancos que sólo cuentan con una cámara ubicada en el extremo más distante del banco, mirando la puerta de entrada para tomar una imagen clara y realmente, la única imagen que se tiene de la cara del delincuente, es la que se toma a mayor distancia. Cuando se acercan a los cajeros, en ese momento están dando la espalda a la cámara y ya no hay una buena imagen de la cara del delincuente para lograr identificarlo.

Otro error es ubicar las cámaras muy abajo. He visto películas de asaltantes que entran al banco tapándose la cara con un papel o simplemente colocan una bolsa encima de la cámara para impedir ser filmados. Esta situación se puede corregir enviando a los ingenieros a dar una vuelta al banco, antes de ubicarla, con una cámara portátil que tome imágenes de diferentes ángulos. Debe colocarse una cámara en la bóveda o frente a la caja de seguridad, en donde no se la puedan robar, porque ya se ha visto que lo hacen.

La tecnología moderna juega un papel importante en los televisores de circuito cerrado. En Francia se están haciendo las grabaciones en discos ópticos y la ventaja de éstos, es la calidad que muestra una imagen digital de las caras, evitando las imágenes borrosas que se obtienen normalmente con las cintas de grabación de video. Es importante tener cintas de buena calidad para que las imágenes que se toman de la película sean buenas porque si no, no sirven para poder identificar a los asaltantes.

También en Francia se tiene un nuevo sistema de alarma donde cualquier persona que entre al banco corriendo, activa la grabadora y la filmación digital. Se debe prever que se tenga suficiente película porque si uno tiene seis o siete cámaras ubicadas en un mismo lugar, no hay una certeza de que se esté obteniendo la película correcta, a menos que se esté haciendo la grabación simultáneamente; pero es posible que una o dos de las cámaras tengan película en cinta y eso es lo que va a dar una imagen de mala calidad. Sin embargo, si la persona entra corriendo y activa esta cámara digital, vamos a tener una mejor imagen. Es muy importante hacerle un mantenimiento continuo a las filmadoras.

Las estaciones centrales son controladas por las autoridades de policía. Incluso tienen cámaras en el exterior de los bancos. Si una persona parquea su vehículo cerca a una estación central, su carro es asaltado y le roban el maletín, al ir a la estación central espera ver toda la película. Puede suceder que con gran vergüenza se de cuenta que la cámara no tenía película y por tanto nunca grabaron el incidente.

Es necesario darle buen mantenimiento al equipo y operarlo correctamente para asegurar su eficiencia.

## **La protección del dinero en efectivo**

Se debe mantener un bajo nivel de efectivo en los bancos; es la mejor protección que se puede tener. El resto debe ser guardado en la bóveda o en la caja de seguridad. Es útil tener más de una caja de seguridad, más pequeña y a un precio no muy alto. Se pueden tener varias cajas fuertes al lado de los cajeros. Estas deben estar aseguradas con pernos al piso. El dinero en efectivo debe dividirse en diferentes cajas para evitar que si está en una sola, sea esa la que asalten. También es recomendable tener varias cajas fuertes dentro de la bóveda.

Una de las medidas más efectivas para contrarrestar el asalto son las cajas de seguridad con control de tiempo.

Se han dado cambios en el manejo y construcción de las bóvedas de los bancos para poder encarar el problema del asalto a mano armada. Uno de los mejores sistemas es tener una zona segura alrededor de la bóveda. Se puede aislar con un muro para evitar que sea visible a quienes entren al banco. La puerta hacia la zona exterior, debe estar conectada a la puerta de la bóveda, para tener una zona que actúe como antecámara de compresión, y es necesario que la primera puerta de entrada a la bóveda esté totalmente cerrada, antes de poder abrir la segunda. Esto puede servir para detener el ataque.

Las puertas hacia la bóveda y la zona de seguridad, también deben ser controladas con cerraduras que tienen control de tiempos. Estas cerraduras de tiempo deben funcionar de tal manera que la bóveda sólo se pueda abrir a cierta hora del día. Algunos bancos están instalando controles remotos de las puertas de las bóvedas, que puede ser monitoreados con un sistema de circuito cerrado de televisión dentro del banco y desde un lugar seguro.



Algunos bancos italianos están utilizando seguros en línea, controlados remotamente por la casa matriz, medida que ha demostrado ser de gran efectividad.

## Los Cajeros

Se han dado cambios en las tendencias y formas como los cajeros son tratados por los mismos bancos. Ellos tienen sus propias cajas de seguridad y ahora están introduciendo o colocando cerraduras con retardo de tiempo, con una llave con clave para que el cajero cuente con estos dobles dispositivos de seguridad. Tienen botones en el piso que se pueden oprimir para activar las alarmas. Algunos bancos utilizan billetes-señuelos con sensores remotos que activan bombas remotamente y de esta manera el cajero entrega los billetes-señuelo con los otros que lo acompañan.

En los bancos de algunos países, tal como sucede con las puertas de las bóvedas, los cajeros tienen control en línea de sus cajas fuertes individuales, que están conectadas al sistema de la casa matriz y limitan el efectivo entregado. Así se introduce otro dispositivo de seguridad. Esto quiere decir, que el cajero necesita autorización de la casa matriz antes de poder sacar dinero de la caja de seguridad.

En este sentido se han dado grandes desarrollos, armonizados con otras actividades que manejan mucho efectivo, tal como las terminales de buses, trenes, donde se han robado grandes sumas de dinero. Se han dado cuenta que una solución es implantar un control en la primera línea, es decir, tomar el efectivo en el punto de recepción, colocarlo en una gaveta que tiene un seguro con retardo de tiempo, o en una caja de seguridad.

En una oportunidad algunos asaltantes obligaron al banco a hacer una transferencia pero allí había un código especial que señalaba que era un código de coacción de los asaltantes para que esta transferencia se hiciera. Este código no permite que se haga la transferencia efectivamente. Es

necesario capacitar al personal para que sepa cómo reaccionar bajo este tipo de amenazas.

Respecto a la introducción de todas estas medidas de seguridad el banco debe desplegar notificaciones al interior del banco y por fuera, indicando que ellos tienen instaladas estas medidas, especialmente las cerraduras con retardo de tiempo, para que los asaltantes, cuando estén haciendo un reconocimiento del terreno, se den cuenta que van a enfrentarse a cantidad de problemas y que si la policía, reacciona dentro del tiempo en que opera este dispositivo con retardo de tiempo, mejor no atacar. Esto permitirá reducir los asaltos.

En cuanto a las tendencias futuras, países europeos ya han logrado instalar estos controles contra los asaltos armados y ha llevado a los asaltantes a los crímenes de cuello blanco. Lo que estamos viendo en Londres, en los centros financieros y bancos, es que los criminales están introduciendo a sus compinches a niveles más bajos. Ellos trabajan en el banco, se familiarizan con el sistema, tienen acceso a códigos claves y luego con los delincuentes y asaltantes, empiezan a hacer transferencias electrónicas. Es posible que en unos diez años, los bancos se estén preguntando si hicieron lo correcto deteniendo los asaltos a mano armada, porque en ello sólo estaban perdiendo unos cientos de miles de dólares y ahora están perdiendo millones, con el robo electrónico.

Los controles contra el asalto a mano armada han sido muy efectivos, sin embargo, no podemos ignorar los diferentes aspectos y consecuencias, se debe tratar de buscar una solución integral.

## PREGUNTAS

- 1. Las herramientas presentadas son muy importantes para contrarrestar los problemas de seguridad, sin embargo, para nuestro medio son muy complicadas y costosas. ¿Qué podemos hacer con lo que tenemos actualmente para mejorar la seguridad?**



**R.** Una de las medidas más efectivas es la de las cerraduras con retardo de tiempo para el tipo de asaltos que ustedes están confrontando en Colombia. Lo otro pueden ser las cajas de seguridad de una calidad razonable. Una caja de seguridad pequeña, de buena calidad, puede costar unos US\$600.00

Un par de dispositivos, con una política de control estricto de los volúmenes y del efectivo, sirve para reducir el problema del crimen y del asalto a mano armada. Esto y la utilización de los guardias ubicados correctamente en puestos de seguridad o garitas, es bueno. Es necesario analizar el riesgo, utilizar las instalaciones actuales, además tener líneas de comunicación directa con la policía, conocer cuál es su capacidad de respuesta e introducir medidas dirigidas a mejorar la eficacia de la policía y de los guardias privados. Estoy seguro que ustedes ya tienen sistemas que podrían ajustarse y perfeccionarse, con una pequeña inversión adicional.

A través del sistema de computadores que ustedes ya tienen, pueden incorporarle un programa de alarma moderna, con ello, a un bajo costo, van a mejorar el sistema de control. Quizás el costo sea muy alto para una sucursal pero si se compra todo el sistema, este se baja y va a permitir controlar el flujo de efectivo sobre la base de un sistema de alarma que va a estar al interior de los computadores mismos.

## **2. ¿Si una entidad financiera utiliza todos los sistemas preventivos mencionados, se requieren armas para su protección?**

**R.** Creo que en Colombia sí, dado el clima que prevalece en el país. En el Reino Unido, con todas las medidas que se han tomado, no ha habido necesidad de armas. Sin embargo, aún hay asaltantes armados que apuntan sus armas al cajero y se van con una suma de dinero. Es posible que un mismo asaltante haga esto cuatro veces en la mañana en una ciudad pequeña, pero ese es el tamaño del problema.

La mayoría de los asaltos a mano armada son cosa del pasado. No creo que sea necesario utilizar medidas preventivas que incluyan guardias armados. El tener guardias armados puede ser un factor no muy positivo porque

predispone a los asaltantes a querer utilizar sus armas en caso de necesidad. En países como Inglaterra los guardias armados ya no son tan necesarios

**3. La utilización de las garitas de seguridad en las oficinas pueden ser de riesgo para los clientes y los empleados bancarios al propiciar un eventual fuego cruzado dentro de la oficina. ¿Cuál es su comentario al respecto?**

**R.** Sí estoy de acuerdo. El principal objetivo de la garita es proteger al guardia y darle tranquilidad a él para que su vida corra menos riesgo y esto le permita tomar la decisión correcta: activar la alarma, llamar a la policía por teléfono, llamar al centro de comunicaciones, etc. El guardia que está dentro de una garita protectora no debe ser alentado a disparar cuando hay clientes dentro del banco.

**4. ¿Los vidrios de las oficinas bancarias y de los cajeros automáticos deben ser transparentes o no?**

**R.** Es bueno que el cajero esté rodeado de vidrios. Es neutro en cuanto a la actitud de los asaltantes, pero en Estados Unidos que se está discutiendo sobre el tema, dicen que los bancos deben iluminar muy bien los cajeros y que las personas que estén dentro, deben tener la capacidad de ver hacia afuera antes de salir, porque quienes los ven saben que salen con dinero y se pueden ver sometidos a un asalto callejero y el banco a su vez, puede verse sometido a una demanda judicial.

El colocar vidrio a los cajeros que están dentro del banco es importante, así como los que están fuera de él por las razones dichas. Hay una tendencia a poner puertas de vidrio para permitir esta visibilidad, no solamente ventanas que se puedan abrir hacia la calle o hacia el patio trasero.

**5. Las compañías aseguradoras recomiendan a los bancos que las bóvedas sean visibles al público. Usted recomienda que se oculten. ¿A qué se debe esto?**

**R.** Estoy citando lo que está sucediendo en Italia. No creo que se vea reflejado en la actitud de los aseguradores, simplemente cité el caso de un país donde los asaltos han llevado a implantar esto como una medida de seguridad e impedir a los asaltantes ubicarla fácilmente cuando hagan viajes de reconocimiento del terreno. Es común que las aseguradoras estén un poco atrasadas en cuanto a las tendencias en seguridad porque hasta que no estén seguros que estos métodos funcionan, no van a recomendar su intalación, o sino, pueden incluir un deducible adicional en la prima de seguros.

En mi opinión, los aseguradores no se basan en las medidas de seguridad, a menos que sean muy obvias o que tengan algo nuevo desde el punto de vista tecnológico que sea considerado como una gran ventaja y que deba ser introducido inmediatamente. Pero cuando se suceden estos cambios de manera gradual, sobre una base de experiencia, las compañías aseguradoras están a la saga de los acontecimientos y por ello pasan cosas como las que ustedes están mencionando.

# LA IMPORTANCIA DEL ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO EN LA BANCA MODERNA

*James Steward\**

*Miembro del equipo directivo de la firma Risk Concepts Ltda., firma de consultores en materia de seguros y administración del riesgo en instituciones financieras. Entre los clientes de la firma se encuentran bancos, entidades de ahorro, compañías de seguros y numerosos reasegurados.*

*La mayoría de la labor desarrollada por Mr. Steward ha sido en el campo de la disminución de riesgos asegurable en organizaciones bancarias y de valores. Durante los últimos trece años ha realizado varias asesorías, especialmente en el campo de la evaluación de riesgos para clientes ubicados en el continente norteamericano, en Europa, en Suramérica y en el Lejano Oriente.*

**Q**uisiera repasar algunos escenarios teóricos que, a mi manera de ver, subrayan la importancia del enfoque de la administración de riesgo en la banca moderna. Espero que éstos hagan que ustedes vean claras las cosas.

Me gustaría describir escenarios donde suponemos que yo soy un delincuente o que la persona con quien estoy hablando, lo es y recorreremos el escenario juntos para ver qué tipo de cosas pueden funcionar.



Tengo tres escenarios. Lo que me gustaría que hicieran primero es considerar que uno de ustedes es el gerente de sucursal de una institución bancaria de gran importancia, de tipo privado y que tienen unos clientes muy acomodados. Son personas con mucho dinero y compañías importantes. Ustedes acaban de salir con su cónyuge a Hong Kong y quieren ir a Macao a jugar en los casinos. Su esposa se queda en Hong Kong con los niños. Usted llega a Macao y lo primero que ve es el casino. Entra allí, se sienta a jugar. No ha pasado mucho tiempo y le empieza a ir mal, a perder. Pierde todo lo que tiene. Toma un marcador, firma un vale y al poco tiempo descubre que está quebrado.

Tan ridículo como parece este escenario sucede, y con mucha frecuencia en la banca, sólo que ocurre en más tiempo. Está quebrado y no tiene sino la tarjeta de American Express para devolverse a casa. Llega a la casa, al trabajo, de repente lo contacta el representante de los casinos, a título no oficial y le dice que tiene que cumplir con sus obligaciones de juego. Está desesperado. Pasan uno o dos meses, está bajo gran presión y ésta se aumenta cuando lo llaman y le dicen que alguien le va a quebrar las piernas si no paga las obligaciones de juego.

Tiene un banco, una reputación que proteger. ¿Qué va a hacer? ¿Cómo va a salir de ésto? Llega finalmente un momento en que ya ni le importa la reputación y lo único que quiere es sobrevivir. ¿Qué pasa entonces?

Sabe que en un escenario, las personas adineradas pueden hacer transferencias de fondos a su banco. Es el gerente y, por lo general, recibe estas instrucciones directamente. Es el gerente quien maneja estas transferencias. Estas pueden entrar de muchas formas: por carta, firmadas por el cuenta-habiente o por fax, que es un método de comunicación muy frecuente en la banca.

Entonces se sienta y piensa cómo sacar dinero del banco para pagarle a la gente que le debe y luego irse del país. Conoce que hay una gran cantidad de dinero en ciertas cuentas que se manejan en su banco. Lo sabe porque tiene acceso a esa información, las claves de identificación personal, porque ha abierto las cuentas y porque es el que recibe las instrucciones de las

transferencias y es el gerente el que tiene la clave para abrir la puerta de ese reino de dinero que hay ahí en el banco.

Ha ido donde el señor que les hace la papelería. Ha hecho imprimir una hoja de papel igual a la papelería de su cliente. Firma falsificando la firma del cliente y él llama. El departamento de transferencias por cable cree que están muy seguros y confirman las instrucciones llamando al gerente del banco. Le dicen que si él aprueba su propia instrucción deshonesto. El gerente dice que sí y salen los fondos.

Unos días después, el cliente encuentra que le hace falta plata en su cuenta. Todo el mundo en el banco entra en pánico, viene la auditoría interna. Usted lógicamente ha salido hace rato. Entra la gente de seguros, los administrativos de la sucursal, investigan y nosotros decidimos, como gerencia general del banco, que hay que implantar controles para asegurarnos que esto no vuelva a ocurrir.

En un banco que acabo de visitar en Venezuela, después de que se les presentó un problema de esta naturaleza asumieron un enfoque: hacer que todas las instrucciones de traslado de fondos, indistintamente del monto, se llevaran hasta el departamento de seguridad. Este departamento hacía una llamada telefónica a los clientes, para confirmar todas y cada una de las transferencias electrónicas y si el cliente no estaba en ese momento en la casa o en la oficina, el dinero no se trasladaba.

La pregunta es: ¿Ustedes creen que esto es un control efectivo del riesgo? ¿Es una práctica efectiva en cuestión de administración del riesgo? En nuestro trabajo no maneja asuntos de esta naturaleza en esa forma. La administración efectiva del riesgo, para nosotros, quiere decir que hay que promover la eficiencia de las operaciones y el control interno, al mismo tiempo.

Cuando visité el banco en Venezuela les dije: la mayoría de sus clientes no hacen los traslados al mismo sitio a dónde hacen las transferencias, al mismo sitio una y otra vez. Si tienen una compañía como cliente, probablemente, saca dinero para la nómina, para inversiones, liquidaciones de



transacciones de finca raíz, es decir, los fondos siempre se transfieren al mismo sitio una y otra vez. Ellos reconocieron que así era. ¿Qué porcentaje, diría usted, que funciona de esta manera? Dijeron que el 80%.

Por qué entonces no crean una base de datos con las debidas seguridades con el departamento de seguridad y que los clientes digan por escrito cuáles son las transferencias que requieren con más frecuencia y que ellos firmen esas instrucciones, tomen esas informaciones, las cargan en la base de datos y al mismo tiempo confirman teléfono y dirección y cuando ya se tenga esa base de datos pueden asignar un número de código a cada una de las transferencias. Así, cuando el cliente llama al banco, envía un fax o una carta, todo lo que el cliente tiene que hacer es dar el número del código para hacer la transferencia deseada.

Mientras la comunicación viaja entre el cliente y el banco, nadie puede meterse y cometer un fraude. No hay ningún riesgo porque nadie sabe de qué se trata el número del código. Con ello se puede controlar y hacer eficiente la operación.

## Segundo escenario

Tuvimos un cliente que estaba desarrollando, con base en la demanda de sus clientes, un sistema electrónico de control de tesorería para permitirle a los clientes acceder al compilador del banco para que pudieran obtener información sobre los saldos, sobre las transferencias entre cuentas, etc., y también les permitía sacar fondos del banco. La gente que estaba a cargo de este proyecto era el departamento comercial del banco. Ellos contrataron un proveedor que les montara el sistema, pero no querían tener seguridad de computadores ni auditoría interna, ni una cantidad de problemas ni obstáculos. No querían interferencia ni burocracia en su sistema.

Trabajaron un sistema que tenía todos los mecanismos normales de control, que se encuentra en un terminal de computador donde hay que meterse al computador con una clave de identificación personal; pero no

había ninguna clave que protegiera la información entre la terminal y la sucursal del banco.

El problema es que la gente deshonesto tenía toda la libertad de entrar al sistema e interferirlo simplemente colocando un alambre neutro, conectado a una grabadora, todos estos registros quedaban registrados en la cinta: número de la cuenta, identificación personal, códigos, etc. Afortunadamente la gente de recursos humanos del banco encontró este inconveniente y lograron atacarlo antes de que se produjeran pérdidas.

Pero el tema central es la falta de comunicación entre las partes importantes del banco, de lo contrario, se hubiera desarrollado un buen sistema.

### **Tercer escenario**

Hicimos una revisión en un banco que acababa de hacer un plan de contingencia para su sistema de computadores y cuando nos sentamos con el gerente del departamento de computadores se sentían muy orgullosos de lo que habían logrado. Habían pasado dos años desarrollando el programa. Les preguntamos cuál era el alcance del plan y qué era lo que iban a proteger en caso de un incendio en el centro de cómputo. Dijeron que ya habían hecho un contrato con un proveedor externo para que les dieran toda la capacidad que necesitaban. Dijeron: Ya se probó el sistema y está funcionando muy bien, están rotando todas las bases de datos, los archivos de back up, a una ubicación remota, etc., y consideramos que hemos cubierto todas las posibles contingencias si se destruye nuestro centro de cómputo.

Preguntamos qué pasaría si se incendiara todo el edificio y se perdiera todo el centro de cómputo. Contestaron que ante ello no sabrían que hacer. Preguntamos: ¿se da cuenta que puede perder a todos sus usuarios, así como el sistema de computadores? Eso no estaba previsto.

Preguntamos si al hacer los planes para el centro de cómputo sus unidades extras de energía tenían aire acondicionado en el cuarto donde

estaban y me respondieron que no. Al irse la luz y poner las baterías extras, los computadores se recalientan. Tampoco lo habían previsto. Esto es una falta de comunicación, una falla en el sistema de comunicación. Todo este tipo de cosas se pueden evitar si se tienen buenas prácticas de seguridad en el banco.

### **¿Cómo evaluar el riesgo dentro de una organización y cómo identificarlo?**

1. La matriz de riesgo: Para medir el riesgo con esta matriz, miramos los siguientes factores:
  - La frecuencia potencial de un riesgo o de una amenaza, pérdida o siniestro.
  - La severidad potencial.

En la categoría de alta frecuencia colocamos cosas como: Escasez, pérdidas por cheques, falsificaciones de cheques, sobregiros.

En la baja severidad, baja frecuencia, tenemos los fraudes en los cajeros automáticos y los robos a los mismos. En los Estados Unidos estas cosas no son tan frecuentes, por eso lo tenemos en categoría baja.

En alta frecuencia, alta severidad, tenemos las pérdidas por no reembolso de los préstamos, no en relación con los fraudes.

Alta severidad, baja frecuencia: Tenemos la transferencia electrónica de fondos, pérdidas, siniestros, demandas, incendios, desastres naturales.

Esta matriz nos dice que, los riesgos no están todos dentro de la misma categoría y que, por lo tanto, no deben tratarse de igual manera, no es necesario aplicar los recursos de control, los de seguros y otros recursos de administración del riesgo, de la misma manera para los diferentes riesgos.

Hay que estudiar cada categoría de manera distinta y al asignar los controles de riesgo hay que tenerla en cuenta. ¿Cómo hacerlo?

El manejo del riesgo es una manera sistemática de administrarlo. Incluye todos los pasos, funciones, metas, metodologías para identificar, evaluar, evitar, eliminar, controlar y financiar el riesgo.

Los bancos enfocan la administración del riesgo de varias formas. Muchos bancos han contratado expertos en administración del riesgo; otros constituyen comités para tal efecto; otros, como los colombianos, pueden manejar los riesgos a través de la auditoría, de la revisoría fiscal y de funciones similares. Pero lo que hay que preguntarse es si realmente todas las funciones se están comunicando efectivamente entre ellas, porque si no lo hacen no se tiene una función sólida de la administración del riesgo. Si cada departamento trabaja independientemente, considerando que está haciendo lo que cree importante, pero no se comunican entre sí, no se está administrando bien el riesgo.

Hay gerentes senior en los bancos que están cómodos porque tienen un departamento al que se le asigna la administración del riesgo y creen que con ello están cubiertos. Hemos descubierto que muchas veces la función de este departamento es comprar seguros; aún cuando esa habilidad para escoger y comprar los seguros es muy importante, la administración del riesgo es mucho más complicada. Hay que cumplir más funciones que deben ir a la par con los seguros.

## **La evaluación del riesgo**

Es un 90% del trabajo que realiza mi firma. Sospecho que lo mismo sucede en WBK. Nosotros realizamos este trabajo especialmente para los aseguradores, aún cuando también hacemos consultoría para los bancos.

Para adelantar una evaluación del riesgo primero hablamos con las directivas, con la gerencia, para saber cómo es la organización general del banco, preguntamos sobre las líneas comerciales, los productos, el futuro,



el pasado, siniestros o pérdidas. Averiguamos quién es el personal administrativo clave, luego nos reunimos con ellos, hablamos con la primera línea de gerencia y hacemos el proceso de nuevo. Identificamos todas las líneas comerciales, averiguamos cómo está estructurado el banco, les preguntamos si querrían entrar al futuro con ese banco, si tienen preocupaciones sobre las pérdidas, si tienen algún riesgo específico que quieren que contemplemos. Con la información que recogemos, nos reunimos con los empleados.

Se debe hablar con toda la gente que mueve los hilos. Normalmente, nueve de diez personas maneja la operación de una manera distinta a la señalada en el manual del banco. La gerencia no tienen conciencia de la realidad cotidiana. Hay cambios y los empleados no pueden pedirle permiso todos los días a la gerencia para hacerlos. El gerente ni se ha enterado, lo que perjudica enormemente el control dentro de las organizaciones.

Por lo anterior observamos las transacciones, hablamos del trabajo diario, buscamos listas de verificación que puedan tener para efectos de control interno, miramos los datos históricos de los siniestros, de las pérdidas, si hay cosas que están pendientes que preocupen a los empleados, etc.

Si uno adelanta una de estas evaluaciones de riesgo, puede traer un experto que ayude a manejar el tipo de riesgo que nos preocupa, sea fraude, incendio, seguridad industrial, etc., cualquier clase de amenaza donde uno no es lo suficientemente experto. Una vez que se completa la fase donde se han interrogado todos los empleados hay que desarrollar el inventario de riesgos en general.

Después de desarrollar un inventario de exposición del riesgo, es necesario identificar el riesgo. Podemos utilizar un juicio subjetivo o también, datos históricos sobre las pérdidas y siniestros. Sin embargo, aquí debo hacer una advertencia y es que la información sobre siniestros es muy importante en ciertas situaciones porque nos ayuda a manejar un fraude con cajeros, los faltantes en ellos o los asaltos a mano armada. Pero el fraude es catastrófico cuando una persona entra a una institución, hay un cómplice

adentro y tienen un esquema donde utilizan personas adentro y afuera de la organización. Ahí el banco pierde millones. Esto puede suceder, no se puede predecir pero hay que estar listo.

Puede darse también un incendio. Es impredecible pero no porque no se haya incendiado. Esto puede pasar cualquier día. Debemos estar preparados para enfrentar situaciones catastróficas. Si se tiene un buen equilibrio de los registros de siniestros anteriores y un juicio subjetivo para anticipar futuros riesgos, estará mejor preparado para la administración del mismo. Nosotros podemos elaborar una buena estrategia para manejar el riesgo.

## Herramientas para manejar el riesgo

1. Evitar el riesgo
2. Retención del riesgo
3. Control del riesgo
4. Transferencia del riesgo

Es muy probable que el ejemplo más claro de transferencia del riesgo sea el seguro del seguro. Este es muy popular para los bancos, quizás demasiado, porque el seguro es una herramienta que se debe tener, pero no siempre se aplica de la mejor forma. Los banqueros compran más seguros de los que necesitan. Esto puede sonar como una herejía para los corredores de seguros, pero la mayoría de los bancos tienen buenos sistemas de control y ellos han manejado su control de riesgo, que les evita tener los riesgos que quieren asegurar.

Los banqueros quieren comprar seguros sin deducibles, con el mayor límite posible para que todo quede asegurado. El problema es que a largo plazo no hace muy feliz a nuestros aseguradores. Forma parte de la estrategia de manejo de riesgo el tener contento a los aseguradores, si uno quiere una relación a largo plazo. La razón por la cual ellos están cada vez más descontentos es porque se están presentando quejas contra los seguros y haciendo reclamaciones.



Cuando un asegurador ve una reclamación de un banco, refuerza la imagen de que quizás el banco no tiene buenos controles y cuesta mucho dinero porque el mercado fluctúa. En Colombia podemos decir que es un mercado de vendedores. Más adelante se puede volver un mercado de compradores y lo que uno quiere es no oscilar como resultado de los cambios de mercado.

Algunos banqueros compran todos los seguros que pueden. Luego cambia la situación del mercado y dicen que van a cambiar de seguros porque aumentan los deducibles, cobran primas extraordinarias, etc. Con ello los banqueros y aseguradores se ven envueltos en estos ciclos una y otra vez. Cada cuatro o cinco años cambia el mercado, el banco compra todos los seguros que puede, los reaseguradores dicen que no les van a dar seguros y así van de un lado para otro.

Los banqueros no controlan sus necesidades de seguros. Están comprando sólo la base de la disponibilidad en el mercado y ésta no es una actitud muy prudente.

## 1. Evitar el riesgo

Normalmente ocurre cuando uno analiza el tipo de servicio y producto, decide que no era buena idea porque es riesgoso y no se puede manejar y, el potencial de pérdidas es demasiado grande. Uno puede eliminar ese tipo de actividad o rediseñar el proceso.

## 2. Control del riesgo

Los sistemas de control interno de un banco son críticos. Sin embargo, hemos visto que muchos bancos no ejercen su control de manera óptima porque, o tienen demasiados controles o muy pocos. Esto se debe a que no entienden cuáles son todos los riesgos operacionales cuando se dedican a

cierta actividad. Lo que más ilustra el caso es el sistema de gestión de tesorería en Estados Unidos, fue un producto importantísimo a mediados de los ochentas. Los banqueros necesitaban todos estos sistemas, y los diseñaron para comodidad de los clientes.

Sin embargo, no se hizo planificación en el campo de la seguridad. Durante años, los expertos mostraban que había un problema potencial por las líneas de comunicación entre los clientes y el computador central. La utilización de las terminales no estaba bien controlada. Asumían que cualquier problema era culpa del cliente porque ellos habían advertido. Nos dimos cuenta que los tribunales de Estados Unidos no funcionan así porque cada vez que un banco demuestra ser negligente en el diseño del sistema o en la forma como informa al cliente de los riesgos, quedan atrapados y son ellos quienes deben pagar el siniestro y la pérdida.

Cuando se está desarrollando un buen sistema de control para un nuevo producto se debe involucrar a las personas que conocen cada uno de los elementos del producto: transferencia de datos de una terminal al computador central; tenemos a los banqueros que saben cuáles son las necesidades y exigencias del cliente; tenemos el departamento de atención al cliente; tenemos a quienes saben qué tan rápido deben realizarse las operaciones; cuán importante es para el cliente obtener la información el mismo día, etc.

Debemos equilibrarlo con la forma de mantener un buen sistema de cómputo o un buen reducto bancario equilibrado, porque sin este equilibrio los bancos se verán expuestos.

### **3. Transferencia del riesgo**

Quisiera hablar un poco de seguro contra terceros. Cuando vamos a analizar las compañías transportadoras de bienes de valor, les solicitamos a nuestros clientes que nos muestren los contratos. Nos reunimos con los programadores de sistemas para estudiar diferentes actividades. Por ejemplo, en Colombia, ustedes tienen oficinas de servicios que trabajan para

los bancos, reciben la documentación de las sucursales, y la procesan. La alimentan a un computador en un archivo y luego es alimentado al computador central, porque muchos bancos no tienen los recursos de sistemas para poder cargar todos los datos de los computadores al computador central.

Entonces nos preguntamos ¿Cuáles son las garantías que ofrecen estos terceros, en casos de pérdida? ¿Están asegurados apropiadamente? ¿Han incorporado cláusulas en el contrato que digan que el banco está protegido en caso que uno de sus empleados ocasione una pérdida y el cliente pierda mucho dinero? ¿Cuánto capital tiene, por ejemplo, un programador de software, en caso de que uno de sus empleados escriba un software fraudulento y esto implique una gran pérdida?

Lo que uno encuentra en estas compañías pequeñas es que no tienen suficientes recursos de capital para indemnizarlos en caso que suceda algo y sea culpa de ellos. Necesitan seguros para protegerse. Esto es especialmente cierto para las compañías de transporte. Si transportan millones de pesos a través de toda la ciudad, requieren demostrarles que tienen suficientes seguros y buenos, por si alguien asalta el camión. Todo lo que podemos hacer es tratar de reducir la cantidad de efectivo transportado en el camión y cerciorarnos que ustedes estén protegidos y tengan un seguro contra terceros. Si no se tienen suficientes seguros, es muy probable que sean ustedes quienes tengan que pagar la pérdida.

Ya hicimos nuestra evaluación del riesgo, sabemos qué recursos tenemos y hacia dónde queremos ir. ¿Qué vamos a hacer con todas estas herramientas que tenemos disponibles?, ¿Vamos a transferir todos estos riesgos a través de un seguro, vamos a encontrar diferentes medios de controlarlos, los vamos a aceptar como un costo comercial o el costo de hacer negocios?

Tengo un diagrama acá, como no entiendo el diagrama, no quisiera verme obligado a vivir mi vida sobre la base de un diagrama que es incomprendible para mí. Pero ustedes están en posición de controlar las altas pérdidas que se dan y con un bajo nivel de severidad. Eso lo podemos manejar a través de nuestro sistema de control interno.



La bondad de este enfoque en particular, es que uno no está tratando de asegurar todas las pérdidas, no necesita asegurar todas las pérdidas. Uno, no requiere tener todos los controles para manejar el problema, si llega a sufrir una pérdida, eso no va destruir al banco. Uno puede autoasegurarse contra el riesgo. No es necesario presentarle una reclamación al reasegurador porque alguien simplemente asaltó al cajero; o porque el cajero salió del banco con dinero. Esas pérdidas las podemos sufragar y cubrir.

Tenemos pérdidas de baja frecuencia y alta severidad, nos van a suceder independientemente de los esfuerzos que despleguemos. Hemos visitado bancos con muy buenos controles. Quedamos impresionados con todos los esfuerzos de manejo de riesgo interno, pero creo que el antiguo adagio que dice que si alguien es lo suficientemente inteligente y trabaja duro para diseñar un fraude y robarnos dinero, van a ser parcialmente exitosos. Siempre existe la forma de retirar dinero del banco por medios fraudulentos.

Quisiera presentarles un ejemplo más sobre la forma de equilibrar los controles dentro de la organización. Nosotros estábamos trabajando con un banco que repartía dinero según órdenes impartidas por fax. Un fax no es más que una fotocopia. No hay nada que evite que una persona tome una orden que llegó en el pasado, le saque fotocopia, altere la información sobre el beneficiario de la transferencia y luego simplemente envíe el documento por fax, con toda la información completa, alterando el nombre del beneficiario.

Dependiendo del montaje que se tenga, porque la firma se ve original y auténtica, con frecuencia el código secreto del fax que permite que el banco verifique que provino de un cierto cliente, está correcto también. Todo se ve muy bien, pero estamos transfiriendo millones de dólares sobre la base de una fotocopia.

Hemos dicho repetidamente que hay que instituir unos programas de control para manejar el riesgo. Podemos hablar sobre los procedimientos de devolver llamadas aun cuando puede ser costoso el tener que verificar telefónicamente estas órdenes, cada vez que se reciben.

Estaban instalando una nueva bóveda en el sótano e invirtieron miles de dólares en ello para guardar trescientos mil dólares en efectivo. Estaban transfiriendo, sin embargo, millones de dólares sobre la base de una fotocopia. Ahí algo anda mal. Eso es lo que hay que tener presente en esta nueva era bancaria. Los tiempos han cambiado. Ya no hay que preocuparse por asalto a la bóveda sino por las instrucciones de transferencias por fax, el que los clientes estén en línea con el sistema de comunicación; transferencia de seguros que no están en la forma de papel, etc.

Es muy posible que el uno venda el título valor y el otro lo quiera cambiar. Entonces usted me da los títulos, yo le doy el dinero y eso está muy bien y aquí hay transacciones que representan miles de dólares y también un gran riesgo. Se está implantando un sistema para transferir esos títulos valores, a través de un sistema de comunicación. Nos preguntamos, ¿han desaparecido todos los riesgos? realmente no han desaparecido. Más aún, algunos de ellos son más intensos de lo que eran en el pasado. Por ejemplo, antiguamente tomaba varios días autorizar una transacción de títulos valores porque se tenían que reunir muchas personas, analizaban y verificaban las firmas. Hoy día, ante el teclado de un computador en una pequeña oficina, se pueden transferir millones en títulos valores en un segundo y pasarlos de un banco a otro.

En los Estados Unidos esos títulos valores pueden ser transportados sin importar la forma como se registran. Decimos que se depositen millones de dólares en una cuenta determinada, el banco receptor lo hace. Hoy en día hay una serie de riesgos que no habían sido considerados en el pasado. Aun cuando es algo muy nuevo, los riesgos están.

Para concluir, quiero destacar que hay que equilibrar el riesgo para manejarlo correctamente. Existen maneras para estructurar este manejo dentro de una organización. Nos gustaría ver con más frecuencia un departamento de manejo de riesgo. Cuando existen, los que trabajan allí rinden informes a un funcionario financiero, pero creo que no se deben dedicar solamente a consideraciones de la operación en sí, sino a analizar los riesgos. Debe existir comunicación directa y decisiones conjuntas entre la oficina de



administración del riesgo, el funcionario de seguridad y el de sistemas de cómputo.

La auditoría interna frecuentemente está un paso atrás: Permite que un departamento de operaciones desarrolle nuevos servicios de un producto. Sabe que tiene fallas desde el punto de vista del control y luego, al hacer la auditoría es cuando critican y dicen que hay que cambiar todo. Eso le cuesta dinero al banco. La independencia de la auditoría es importante pero se debe evitar el gasto innecesario de dinero. Por ello, la auditoría interna debe establecer una buena relación de trabajo con los otros departamentos, y participar en todos estos procesos.

Se puede establecer un comité dedicado a definir la política de administración de riesgos, que se reúna cada cierto tiempo, compuesto por personas que trabajen en los distintos departamentos de control, así como aquellos que realizan actividades específicas o relaciones con el departamento de mercadeo, con la banca comercial, con auditoría interna, con la contraloría, con seguridad.

Si se analiza el proceso de planeación y desarrollo recibiendo el insumo y ayuda de este comité, aseguramos el no dejar por fuera un componente de riesgo que no habíamos considerado. Aquellos departamentos que desarrollan nuevos productos y servicios, normalmente no reciben ayuda de los demás departamentos y esto puede ser problemático.

## MODALIDADES DE FRAUDE Y SU PREVENCION EN CAJEROS AUTOMATICOS

*General Luis Guillermo Ferrero\**

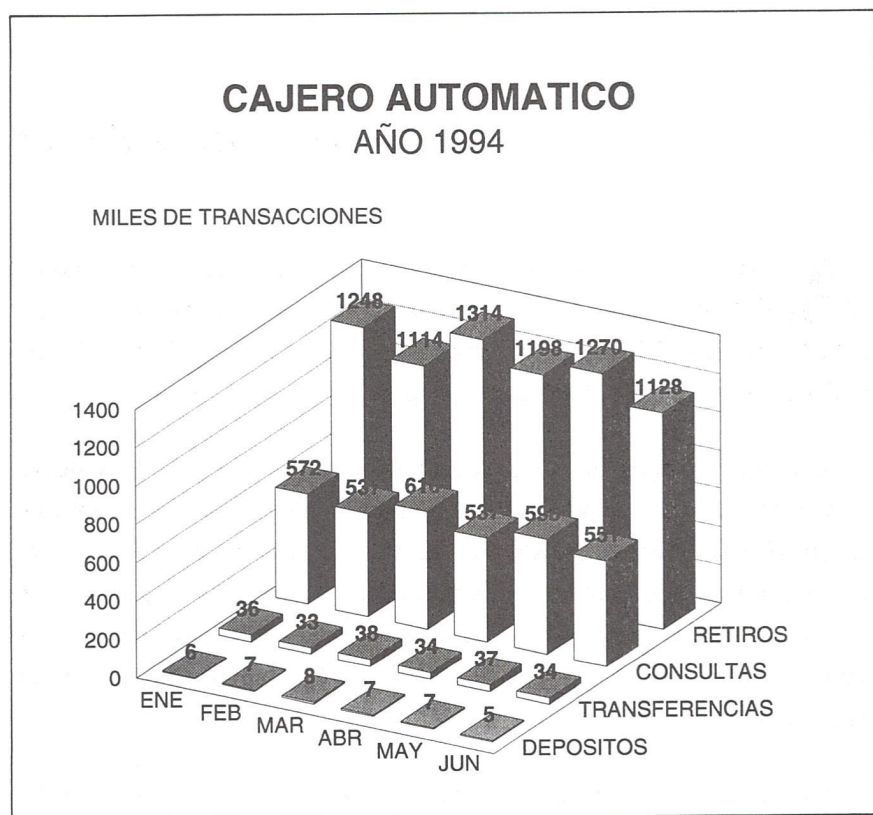
**A**ltamente honrado por la invitación de la Asociación Bancaria de Colombia, me encuentro ante tan distinguido auditorio, para hablarles de las últimas formas como la delincuencia está cometiendo fraudes a través de nuestras redes de cajeros automáticos.

Si yo mismo, o alguien en mi lugar tratara de presentar este mismo tema el año entrante, estoy seguro que nos presentaría novedades, pues la delincuencia vive en busca de nuestras vulnerabilidades, para sacarle provecho. Eso convierte nuestra labor en **permanente**, al obligarnos a mantener información sobre lo que ellos hacen, lo que pretenden, la forma como lo logran, para diseñar de inmediato las medidas más efectivas y neutralizar sus fechorías.

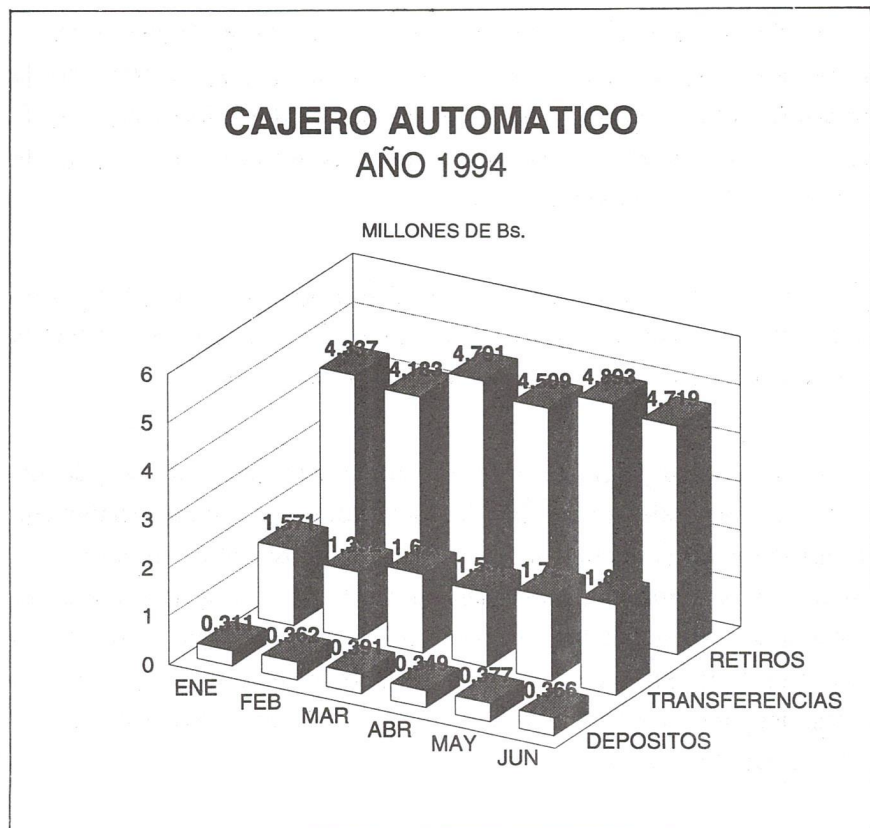
Las instituciones financieras y su numerosa clientela, reciben grandes beneficios de los cajeros automáticos en ese esfuerzo de los bancos por poner su capacidad al más inmediato alcance de los usuarios. Los cajeros automáticos hacen innecesario que los clientes deban llegar hasta nuestras oficinas, agencias o sucursales, para hacer sus transacciones. Y esta ventaja es mayor cuando tal facilidad se ofrece en las horas y días fuera de labor. El

número de cajeros crece en aquellos países que los han adoptado, y esto demuestra el éxito de la iniciativa.

Cada cajero es, prácticamente, una pequeña oficina. Los cajeros multiplican las posibilidades de atender a los clientes, en forma cercana, permanente, rápida, eficiente, y con el mínimo de molestias.



Pero como en toda innovación, los cajeros amplían el campo de las responsabilidades en materia de seguridad y lo dispersan considerablemente, tanto en el espacio como en el tiempo. Los clientes usuarios, el personal que los sirve, el personal que les da seguridad y las máquinas mismas, crean necesidades de protección, muy asociadas a la eficiencia del sistema. Y la eficiencia del sistema justifica plenamente el esfuerzo.



A cada grupo de personas hay que adiestrarlo para cumplir su misión y para reducir al mínimo los riesgos. Al personal orgánico de la institución es fácil prepararlo para el cumplimiento formal de los procedimientos más seguros. Lo que desafortunadamente resulta más difícil es la educación al cliente. Pese a los esfuerzos que en ese sentido se realicen, resulta increíble la falta de interés que muchos de ellos manifiestan en la observancia de las precauciones que se les recomienda y de cuyo cumplimiento son beneficiarios.

Traduciendo un artículo de una revista norteamericana especializada en seguridad, me sorprendí con lo que afirmaba su autor, en el sentido de que, en los Estados Unidos, de un total de 1.200 fraudes con tarjetas, el 71 % de los afectados llevaban el número clave escrito en su tarjeta.

Sorprendente resultó el número de clientes que daba su número clave a sus familiares o personas "de su confianza", y que luego resultaba estafado por ellos; iniciando un proceso de reclamos, que el propio cliente interrumpía luego, al percatarse de que la persona que le había sacado dinero de su cuenta era un querido familiar o amigo suyo.

A veces hemos recibido reclamos prácticamente colectivos de empresas en las que su personal acusa al sistema de nuestros cajeros de estarles extrayendo fraudulentamente dinero de sus cuentas.

Al atenderlos y explicarles el funcionamiento del sistema, y la imposibilidad de realizar tales fraudes en la forma como ellos lo suponían, descubrieron ellos mismos multitud de "descuidos" entre compañeros de trabajo, como explicación de lo que ocurría. Y, pese a la actitud inicial casi violenta de sus argumentos, llegaron a la conclusión de que el error había estado en la ingenua confianza depositada en sus camaradas, de cuya honestidad jamás habían dudado; resultándoles siempre más fácil presumir que el cajero los robaba.

Es frecuente hallar clientes que se engañan rechazando toda hipótesis de fraude que afecte a personas de su "confianza", o que tengan como origen su propio descuido, y se aferran a la idea de que "el cajero los roba". A esto se agrega la ilusión de que, si es culpa del cajero, el banco les reconocerá el dinero para ellos " misteriosamente " desaparecido.

Los fraudes que se cometen con los cajeros, en lo que respecta a su autor, tienen tres posibles orígenes. Uno, la acción de los delincuentes, el otro, el cliente deshonesto, y por último el empleado también deshonesto; pero el problema se incrementa, gracias al gran descuido de los clientes usuarios del sistema.

La inducción en materia de seguridad que se da al cliente al entregarle su tarjeta, pese a su gran importancia, no suele impactar al usuario como lo desearíamos. Vale la pena buscar la forma de mejorar este aspecto.





En el seguimiento de los casos que se presentan juega un papel importante el registro de cada uno, las estadísticas y las características. Estos datos nos pueden encaminar con mayor rapidez hacia la identificación de sus protagonistas, a determinar su modo de operar y a la localización del delito, tanto en el espacio, como en el tiempo.

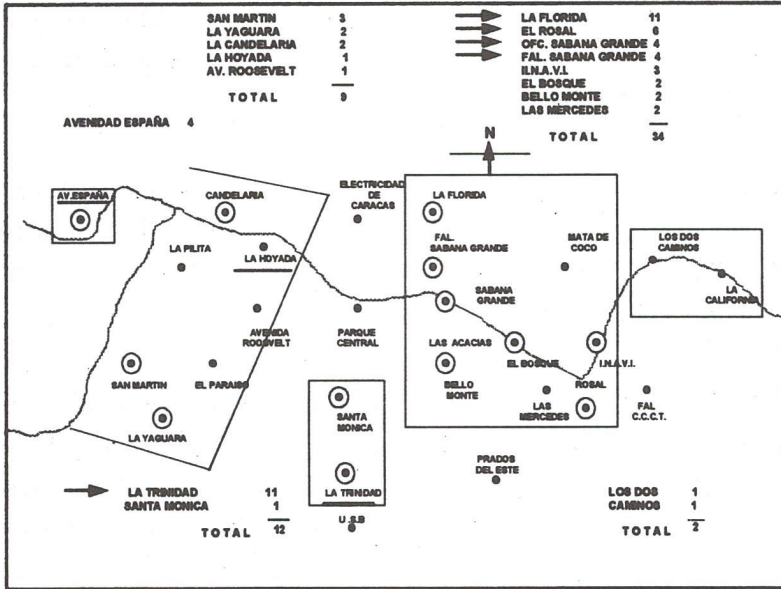
El análisis de esta información en combinación con la que el sistema registra permite detectar las tendencias y diseñar las contra medidas adecuadas. Aparte de la importante determinación de los responsables, el manejo estadístico de los datos nos lleva a conocer, por ejemplo, como inciden los porcentajes de los delincuentes, los empleados o los clientes, en el número total de fraudes. Esto nos permite canalizar nuestro esfuerzo investigativo y las medidas para neutralizar el delito.

**CUADRO ESTADISTICO CASOS 1993-1994**  
**ABRA-24**

TIPOS DE CASOS	1993								1994				
	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	ENE	FEB	MAR	ABR	TOTAL
TARJETAS RETENIDAS POR ATM	46	120	86	74	44	20	29	419	12	18	11	14	55
ROBO DE TARJETA	0	0	2	0	1	4	2	9	0	2	1	1	4
EXTRAVIO DE TARJETA	0	1	0	1	0	0	0	2	2	0	1	0	3
USURPACION DE IDENTIDAD	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2
CAMBIO DE TARJETA POR ATM	0	0	0	4	2	6	3	15	1	2	1	1	5
TARJETA DEJADA EN ATM	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	2
BLOQUEO DE TARJETA									0	3	2	1	6
TOTALES	46	121	89	79	48	30	34	447	16	26	17	18	77

Igualmente variación en el porcentaje de aplicación de cada uno de los procedimientos que esté empleando la delincuencia, tendremos una idea de si ese modo de operar se está incrementando o tiende a abandonarse; lo que sirve para calificar nuestros esfuerzos de neutralización e introducir los cambios que resulten recomendables.





Siendo los bancos y los policías, enemigos comunes de la delincuencia, debe existir el intercambio de información sobre estos asuntos. Los policías con tan diversos campos de acción, sólo pueden colaborar con nosotros eficientemente, cuando intercambiemos con ellos información, experiencia, adiestramiento, y operatividad.

Fortalecer los medios de protección del sistema de cajeros interesa al banco propietario y debe inspirar confianza a sus clientes. Debemos recordar que cuando se establecen redes comunes para cajeros de varios bancos, la seguridad de cada uno será del valor que tenga la menos segura de entre los bancos incorporados a la red común.

Lo que quiere decir, que los bancos con sistema de cajeros deben tener tanto interés en la calidad de su seguridad, como en la de los bancos pertenecientes a la red. Y es más, el sistema de cajeros automáticos suele sufrir globalmente el desprestigio que el mal funcionamiento de éstos les acarree. Los norteamericanos insisten mucho en el intercambio de información entre bancos como un medio eficaz de protegerse.

En la organización a la que pertenezco, la atención a los cajeros está dividida en tres campos que yo definiría así: el de la protección física; el de las investigaciones y el técnico.

Las actividades del personal de protección física, se enfocan hacia un seguimiento de lo que ocurre en los cajeros, a acompañar a los técnicos que los atienden (mantenimiento y reparaciones) y al personal que los sirve (abastecimiento de efectivo, etc.).

Son los que llevan las estadísticas de las veces que cada cajero ha sido afectado por alguna acción de vandalismo, de intento o de fraude; y lo registran en el tiempo (día de la semana, del mes, hora, y demás características), y en el espacio (ciudad, zona, barrio), para conocer aquellas áreas más azotadas, y el porcentaje de incidencia en ellas. Estos datos le son suministrados al personal de investigaciones al de protección física, le sirven de base para, en coordinación con la Policía, planear operaciones destinadas a la captura de los delincuentes.

Haber determinado las zonas más vulnerables, permitirá una economía de tiempo y de medios.

Al personal de investigaciones le son remitidos los reclamos de los clientes, que los analiza a la luz de todas las evidencias que el sistema proporciona y de las entrevistas con el cliente reclamante y demás personal. Obtiene toda la información necesaria. Con el resultado del análisis se envía informe y las recomendaciones correspondientes al gerente. Este último toma la decisión o pasa al escalón superior, de acuerdo a lo que convenga.

## **LAS MODALIDADES DE FRAUDE A TRAVES DE LOS CAJEROS AUTOMATICOS**

Ahora haré un recuento de la forma como se cometen los delitos a través de los cajeros automáticos en Venezuela.



La red se inició en 1985 con un número limitado de cajeros automáticos (Eran sólo 12, hoy tenemos 298).

Teníamos poca experiencia y afortunadamente los delincuentes también. En cuanto nuestros clientes perdieron su temor inicial y conocieron sus ventajas, empezaron a hacer uso de los cajeros en tal proporción que nos obligaron a acelerar la expansión de la red.

Nuestros primeros cajeros eran de marca DIEBOLD, con receptáculo de dispensación protegido por una ventanilla, lámina o placa móvil que, una vez dispensado el efectivo solicitado por el cliente, se desliza hacia arriba, permitiendo al usuario retirar su dinero.

## **PROCESOS DE DELINCUENCIA:**

### **Obstrucción del movimiento de la ventanilla**

La primera de las formas adoptadas por la delincuencia fue la de impregnar de algún tipo de pegamento (goma) la ventanilla móvil, para impedir su movimiento. El cliente se quedaba esperando que aquella se abriera, y terminaba retirándose, y atribuyéndole mal funcionamiento o falla.

El delincuente esperaba que el cliente se alejara y, con un instrumento (variados) forzaba la ventanilla, retiraba el dinero del frustrado cliente.

La misma finalidad se lograba al poner elementos extraños, como piedras, pedazos de suela de zapato (de goma), paletas de helados; todos impedían el levantamiento de la ventanilla.

Para engañar al cliente, se cubría la ventanilla real con una falsa que, aunque la real se levantara, la falsa se mantenía impidiendo al cliente retirar su dinero. Al retirarse el cliente los delincuentes quitaban la falsa y se



apoderaban del efectivo dispensado. Esta modalidad tuvo variantes en el tipo de impedimentos que colocaban, y las medidas que se tomaban no tardaban en ser burladas mediante algún otro truco.

La falsa ventanilla tenía un aspecto muy similar a la real. Era construida de lata o de fórmica y forrada en papel "contact" de color negro mate. De material similar eran los cartones que se usaban para recibir el dinero que debería caer en el receptáculo que existe detrás de la ventanilla.

Posteriormente se las ingeniaron para hacer una ESE metálica con la que lograban obstruir el movimiento ascendente de la ventanilla, una vez que el dinero había caído en el citado receptáculo.

Emplearon el sistema de obstruir con la mano la salida del efectivo que, usando su tarjeta, ellos habían solicitado. Con lo que provocaban el error de que el cajero actuara como si el dinero no hubiera sido dispensado, y por lo tanto lo dejara de cargar en la cuenta del delincuente usuario.

Después provocaban, con el uso normal de su tarjeta, el levantamiento de la ventanilla, y colocaban en la salida del efectivo hacia el lugar de dispensación, una lámina con las dimensiones exactas y necesarias para retener tras ella el efectivo dispensado a un usuario; y hacer creer al cliente que por alguna razón el cajero no había dispensado el dinero. Como siempre, al retirarse el cliente, venía el delincuente y, forzándola o usando su tarjeta, hacía abrir de nuevo la ventanilla, retiraba su dispositivo y lo que había sido dispensado supuestamente al cliente y que se había quedado entre la salida normal y la lámina que le había sido colocada.

## **Retención fraudulenta de la tarjeta**

Otro modo de delincuencia, muy ingenioso y que han estado perfeccionando, es el de introducir por la ranura por la que se debe insertar la tarjeta, una cinta de determinadas dimensiones que entra y su extremo vuelve

a salir, pegando ambos extremos uno hacia arriba de la parte superior interna de la ranura, y el otro hacia abajo en la parte inferior. La cinta es del material que se usa para las radiografías, y tiene un ancho que no obstruye a la lectora la lectura de la banda magnética de la tarjeta. La cinta lleva además cortada una "uña" que sirve de retención, de manera que al ser introducida por el cliente, vaya hasta el fondo pero luego no logre salir por que con esa uña se le impide su salida.

Al terminar su transacción que puede realizarse en forma normal, el cliente espera la devolución de su tarjeta por parte del cajero. Al, notar que ésta ha sido retenida, supone que algo raro ha pasado y normalmente molesto, se retira. Lo aconsejable de inmediato es llamar a los teléfonos del banco que se han suministrado para esos casos y notificar lo ocurrido. Durante el corto lapso de la espera del cliente, normalmente aparece un "buen ciudadano" en su auxilio y le pregunta qué le ha ocurrido. Entonces "muy amablemente" le recomienda marcar su número clave tres veces seguidas, con lo que el cajero le devolverá su tarjeta.

Al proceder el ingenuo cliente a marcar tres veces su clave, el delincuente la capta, se la aprende, y como esto no sirve para obtener devuelta su tarjeta, el cliente se retira. Entonces, el delincuente con unas pinzas, retira su cinta que arrastrará consigo la tarjeta. Ahora tiene la tarjeta y la clave. Entonces inicia tan pronto como le sea posible los retiros. Antes de que el cliente telefónicamente solicite que le anulen su tarjeta.

Es importante poner atención en el reclutamiento y selección del personal que sirve a los cajeros, de los técnicos...etc. Y además, llevar un registro de aquellos que han prestado ese servicio se han retirado, tanto de nuestro banco, como de otros bancos del país y si es posible, del extranjero. Pues hay algunos de estos procedimientos difícilmente aplicables sin el conocimiento o el asesoramiento de quienes dominan bien las intimidades técnicas de nuestras máquinas.

El caso por ejemplo, del empleo de un taladro con el que perforan en las vecindades de las ventanillas, justo en un lugar donde, penetrando luego con un instrumento fino (tipo alambre) y de una longitud determinada,

provocan la activación de un pestillo que presionado, libera el mecanismo que facilita la apertura de la ventanilla.

## Usurpación de Identidad

Citaré ahora un procedimiento que es en realidad una estafa, pero que se inicia a través de los cajeros, aprovechándose de sus características. Nosotros lo calificamos como "usurpación de identidad". El delincuente abre una cuenta de ahorros con un monto mínimo de Bs.5.000. Solicita luego su tarjeta para uso del cajero. Ubica mediante complicidad de algún empleado del banco, cuentas con saldos elevados y haciéndose elaborar una cédula de identidad con los datos del cliente propietario de esas cuentas pero con su foto (la del delincuente), hace la solicitud de incorporar aquellas cuentas a su tarjeta. Al lograrlo, empieza a hacer transferencias de éstas a su cuenta de ahorros, y los correspondientes retiros. Abandonando pronto el "trabajo", por el lógico temor a ser descubierto, mientras se busca a otra víctima. Lo normal es que la documentación usada para abrir su cuenta de ahorros, haya sido falsa, por lo que su identificación y captura se dificulta.

Los clientes con cuentas de saldos muy elevados, hacen poco uso de la tarjeta, por eso no notan lo que les está ocurriendo. Como para afiliar otras cuentas a una nueva se requiere anular la tarjeta con la que podían mover las anteriores, el delincuente, al pedir que se afilien las nuevas cuentas a su tarjeta, empieza por solicitar la anulación de la anterior; lo que logra al identificarse como propietario de ellas. Generalmente da como explicación el haber olvidado el número de su clave.

Claro, que cada vez que uno de estos procedimientos se empieza a aplicar, se inicia nuestra investigación y la consecuente toma de las medidas que lo dificulten. Al conseguirlo, pasa poco tiempo antes de aparecer el nuevo modo de operar. Cada caso va dejando sus experiencias que siguen siendo útiles, por si algún día regresan a la vieja modalidad. Pero entre el

personal de protección física, el de investigaciones y el técnico hay un buen trabajo de equipo, y demora menos en descubrir nuevas modalidades.

## LA PREVENCIÓN CONTRA ESTOS DELITOS

Las medidas preventivas contra los delitos cometidos a través de los cajeros, tienen su fundamento en el resultado de la investigación sobre los casos sucedidos. Sería muy difícil defenderse de un enemigo cuya forma de atacarnos se ignora.

El personal que realiza las investigaciones tiene una metodología adaptada a cada uno de los delitos hasta ahora conocidos. Todos los métodos empleados se inician con los siguientes pasos:

1. Recibir el reclamo del cliente.
2. Hacer el análisis de sus pormenores.
3. Entrevistar al personal relacionado.

De estas entrevistas, la inicial es la del cliente afectado, cuya versión es muy importante a fin de determinar una serie de detalles, que serán útiles en el esclarecimiento del caso. La pericia del investigador le proporcionará la impresión sobre la sinceridad del cliente, y la experiencia le permitirá notar si oculta detalles, muchas veces por vergüenza de confesar su ingenuidad, o por viveza, a fin de tratar de que su caso sea resuelto favorablemente.

El entrevistado generalmente ignora que el sistema posee controles que permiten fácilmente determinar si la información que suministra es cierta o no. Uno de estos controles es el llamado Telling, en el que por cada cajero se registran todas las transacciones hechas, indicando fecha, hora, la tarjeta empleada, el monto dispensado, o el resultado final, etc.



El otro control se conoce como el LOOGER, en el que quedan asentadas aparte, todas las irregularidades que pueden haber ocurrido como consecuencia de una falla o de mal empleo del sistema.

Los siguientes pasos se manejan así:

### **1. Tarjetas Retenidas**

Se recogen los siguientes datos:

- a) ¿Hubo en el caso un posible cambio de claves?
- b) Día y hora suministrados por el Telling.
- c) ¿Hubo en realidad retención según el Looger?
- d) ¿Fue la tarjeta blanqueada?

Se hace la búsqueda de la tarjeta para recuperarla.

### **2. Blanqueo de Tarjetas**

Se consiguen los siguientes datos:

- a) Se revisa el microfilm de blanqueo para determinar, si lo hubo y con qué pass-word se ordenó.
- b) Se revisa el telling, para determinar los detalles de tiempo en que se realizó la transacción y en qué cajero.
- c) Se entrevista al personal.
- d) Se hace seguimiento de la tarjeta para recuperarla.

### **3. Cambio de Tarjeta**

Se precisan los siguientes recaudos:



- a) ¿Hubo cambio de clave?
- b) Hora y día de la transacción (Telling).
- c) ¿Hubo retención de la tarjeta? (Looger).
- d) Resultado de pruebas en el laboratorio.

Nota : normalmente aparece aplicado el truco que se conoce como el "paquete chileno". El cliente suele ocultar la verdad por sentirse burlado.

#### **4. Hurto de Tarjetas**

Se busca la siguiente información:

- a) ¿Hubo cambio de Clave?
- b) Fecha y hora según el telling.
- c) ¿Hubo en el caso retención de la tarjeta (Looger)?
- d) ¿En la microficha aparece blanqueo?
- e) Los retiros, ¿fueron hechos con la misma tarjeta?

La metodología que se esquematiza, no es excluyente; sólo sirve de guía básica para acometer cada caso. El investigador añade diariamente lo que su práctica le va dictando con base a las experiencias acumuladas.

Obtenidos los datos esenciales, se procede a analizarlo y llegar a conclusiones. El investigador redacta un informe, emitiendo su opinión sobre el mismo, y lo somete a la consideración de su gerente.

Estoy seguro de que la Asociación Bancaria de Venezuela, tiene el mayor interés en que personal nuestro colabore de la mejor manera con la Asociación Bancaria de Colombia en esta lucha contra los delitos en general, y ya que se nos ha solicitado, tratar de los que afectan las redes de cajeros

automáticos en particular, es mi deseo haberles aportado lo que en ese sentido nos ha enseñado la experiencia.

Estoy convencido de que la experiencia de uds. puede ser de gran utilidad para los bancos venezolanos y que de igual modo podemos contar con el generoso aporte de sus vastos conocimientos en materia de seguridad.

Quienes nos visitaron hace poco en Caracas, de parte de la Asociación Bancaria de Colombia, y a quienes nos fue muy grato recibir, deben -como mínimo- haber captado nuestra buena disposición para suministrar toda aquella información de la cual disponíamos y que creímos les podía resultar de utilidad.

Con esa misma buena voluntad permaneceremos atentos para programar contactos más frecuentes, sin mucho protocolo, con mayor tiempo disponible, y dentro del mismo fraternal espíritu de colaboración.

## FRAUDES EN LAS TRANSFERENCIAS ELECTRONICAS DE FONDOS

*Alan E. Brill\**

**L**as transferencias electrónicas de fondos se han salido del campo de las transacciones interbancarias y han alcanzado niveles insospechados. Consideremos los siguientes hechos:

- A nivel mundial, las compañías están conectadas con sus bancos a través de modems desde los cuales pueden ordenar y recibir información sobre las diferentes transferencias de fondos relacionadas con sus cuentas.
- Las terminales ubicadas en los puntos de venta convierten la aceptación de una transacción con tarjeta de crédito en una verdadera transferencia de fondos, lo cual sucede en forma aún más directa en el caso de transacciones con tarjetas débito.
- Los cajeros automáticos, o ATM's, permiten efectuar, sobre una base global, lo que en realidad es una transferencia de fondos. A través de los cajeros Plus y Cirrus, un tarjetahabiente puede dirigirse a un ATM en un país extranjero, debitar su cuenta en su

lugar de residencia y recibir el pago correspondiente en moneda local.

Por otra parte, el volumen de transferencias entre instituciones ha crecido tanto que las cifras correspondientes -indistintamente de la moneda en que se denominen dichas transacciones- sólo podrían tener sentido para los astrónomos, quienes están acostumbrados a hablar en términos de trillones y cuatrillones.

Desde el punto de vista de la seguridad, las transferencias de fondos representan un reto único en su género. Ahora ya hemos llegado al punto en que a diario aceptamos órdenes electrónicas para trasladar fondos de una cuenta a otra, ya sea dentro de un mismo banco o entre distintos bancos en cualquier parte del mundo. A diferencia de los "buenos viejos tiempos", cuando cada banquero conocía personalmente a sus clientes, y con frecuencia se trataba de relaciones cultivadas a través de los años, ahora todo funciona electrónicamente. Cuando el PC del cliente se comunica con el banco y ordena una transferencia, cómo hace uno, como banquero, para saber quién es la persona que realmente está al otro lado de la línea? Será el cliente? O será quizás un empleado del cliente que ha logrado echarle mano a una copia del software del cliente? También puede ser un ladrón de esos que se dedican a interferir teléfonos y computadores, conocidos como "hackers". Y bien podría ser un pícaro empleado del banco con buenas aptitudes técnicas y algún conocimiento sobre transferencia de fondos.

Durante los últimos años, nuestra firma ha sido llamada por varias compañías importantes del sector de servicios financieros, en las cuales se utilizan en gran medida diversas tecnologías en el campo de la transferencia electrónica de fondos, para que nos encarguemos de la administración de sus empresas a nivel mundial, o de varios organismos gubernamentales. Desafortunadamente, en no pocos casos han acudido a nosotros cuando ya ha sucedido alguna catástrofe. Entonces se nos llama con la idea de que tratemos de poner orden en medio de todo el caos, y de que aclaremos qué pasó, quién fue el culpable, si se trató realmente de un fraude, y si así fuera, para que tratemos de ubicar los fondos desaparecidos. A través de estos casos hemos aprendido algunas lecciones importantes, aunque para nuestros clien-

tes muchas de estas lecciones han resultado bastante costosas. Hoy me gustaría transmitirles a ustedes algunas de estas lecciones, para beneficio tanto de ustedes como de sus clientes en el campo de las transferencias de fondos, y con gusto contestaré cualquier pregunta que deseen formularme.

## **1. El Problema es siempre la gente**

Una de las lecciones que hemos aprendido a través de los años es que los computadores y los sistemas automatizados nunca roban nada. Es la gente quien los utiliza como herramienta para robar.

Esto puede parecer bastante obvio, pero yo les aseguro a ustedes que no es así en la práctica. Hemos visto casos en que los fraudes han sido pasados por alto o perdonados, alegando que se trató de un error del computador. En algunos sectores de nuestra sociedad, la gente parece estar siempre dispuesta a echarle la culpa de los problemas a la tecnología. Durante muchos años se han presentado errores de facturación cuando ésta se procesa a través de sistemas computarizados, y eso ha contribuido a que la gente tenga la imagen de que la tecnología es imperfecta. Y ustedes no me creerían si les cuento cuántos ejecutivos financieros de amplia trayectoria en sus respectivos campos prefieren pensar que la máquina se equivocó, a creer que uno de sus empleados es deshonesto.

Yo les puedo decir hoy aquí que en los 26 años que llevo estudiando este tipo de casos, nunca he visto un computador que decidiese, por iniciativa propia, robar dinero. Qué haría con los fondos? Comprarse un nuevo disco duro para impresionar a sus amigos? O quizás debemos suponer que si hay algún computador paranoico, puede de pronto decidir robarse algún dinero para comprarse un circuito cerrado de televisión para espiar a sus enemigos? O que un computador hipocondríaco decida comprarse una fuente alterna de energía para asegurar su salud en caso de que se presenten fallas en el fluído eléctrico? Es la gente quien roba. Utilizan los computadores para hacer sus robos, y lo hacen por distintos motivos:



- A un computador se le puede robar mucho más dinero que a un cajero humano. Los informes del FBI indican que en los Estados Unidos, un atraco a mano armada en una sucursal bancaria le genera al atracador un promedio de aproximadamente US\$5.000, y el riesgo de captura es bastante alto. Mientras que por otra parte, un fraude por computador le cuesta en promedio al banco unos US\$250.000, y el riesgo de captura es **mucho** menor que cuando se atraca físicamente una sucursal.
- Ahí es donde está el dinero. Esa fue la respuesta que dio el famoso atracador norteamericano de bancos, Willie Sutton, alias "el actor", al preguntársele por qué se dedicaba a atracar bancos. En los bancos de hoy, y ciertamente en las compañías multinacionales de hoy, la mayoría del dinero está en la forma de registros de computador. La manipulación de esos registros a través de fraudes en los sistemas de transferencia electrónica es la mejor manera de tener acceso a ese dinero.
- Es difícil probar un delito cometido a través de mecanismos electrónicos. Pensemos en cuántos miembros de la policía están verdaderamente capacitados para investigar un delito cometido por computador. O la cantidad de fiscales que están debidamente preparados para encargarse de un caso donde el delito cometido es puramente electrónico. O la cantidad de jueces que estarían dispuestos a conocer y a dictar sentencia sobre un caso de esa naturaleza. Los delincuentes saben que aún si los capturan, lo más posible es que les conmuten la pena al mínimo, por falta de mérito para condenarlos por delitos mayores.
- Es fácil esconder los fondos sustraídos. En algunos de los casos que hemos investigado, una vez que ocurre la transferencia objeto del fraude, casi siempre se ve seguida de una serie de transferencias adicionales que tienen el doble propósito de esconder el botín y de fraccionarlo, ya sea para repartirlo entre los delincuentes que participaron en la operación o simplemente para dificultar su seguimiento. Si escoge cuidadosamente los sitios a donde va a

trasladar los fondos robados, teniendo en cuenta la diferencia horaria entre las diferentes zonas del mundo, un delincuente puede perfectamente obstaculizar y demorar los pasos de una investigación durante horas, y algunas veces hasta días enteros.

Las siguientes son las lecciones aprendidas:

- Aunque los sistemas sí cometen errores, lo hacen con muy poca frecuencia. Y en el caso de los sistemas debidamente probados de transferencia de fondos la frecuencia es tan baja, que si se presenta un problema debe pensarse en primer lugar en que sea cuestión de error humano o de un fraude.
- Es mucho mejor evitar los problemas que tratar de solucionarlos una vez cometido el fraude. Con demasiada frecuencia hemos descubierto que los fraudes han sido cometidos a través de equipos o de sistemas que no estaban debidamente protegidos, y que permitieron el acceso de una persona no autorizada. O que la tecnología que utilizaba el sistema era tan sencilla que permitía que cualquier mensaje falso pareciese auténtico. A continuación analizaremos algunos aspectos que han llevado a situaciones que hubiesen podido ser evitadas.

## **2. Lecciones derivadas de casos de fraude telefónico**

En los Estados Unidos, y en varios otros países, los fraudes telefónicos se han convertido en problemas de gran magnitud. De acuerdo con una compañía de investigación científica, los fraudes telefónicos a nivel mundial alcanzaron en 1992 un nivel total de US\$5 mil millones. Mientras que algunos de los fraudes tienen que ver con el uso de tarjetas de crédito para llamar por teléfono, muchos se deben a los abusos cometidos con los sistemas telefónicos de las empresas (PBX). Los delincuentes logran controlar estas unidades y luego permiten que se hagan a través de ellas grandes volúmenes de llamadas. En uno de los casos en cuya investigación participé,

la compañía víctima recibió cobros por valor de US\$900.000 por concepto de llamadas cursadas en 72 horas. A las Naciones Unidas les llegó la cuenta por valor de US\$2 millones, por concepto de llamadas fraudulentas.

Obviamente, las compañías telefónicas como AT&T, MCI y Sprint en los Estados Unidos, no tienen ni la menor intención de pagar el monto de dichos fraudes. Su argumento es que su cliente, quien tiene el equipo telefónico dentro de su propiedad (en la industria, este sistema se conoce como "Equipo en los Predios del Cliente), lleva la responsabilidad de velar por que al equipo se le dé buen uso. Si a través de ese equipo se pide o de alguna manera se genera una llamada internacional, no hay manera de que la correspondiente compañía telefónica sepa si la llamada es válida, o si la está generando un delincuente, y es por ello que las compañías de teléfonos niegan toda responsabilidad en este campo. Es así que en el caso de fraudes a través de un sistema de PBX, la víctima del fraude debe pagar la cuenta, a menos que tenga alguna póliza de seguros que la cubra. Es cierto que todas las compañías de teléfonos tratan de detectar las llamadas fraudulentas analizando los patrones de llamadas de sus diversos clientes, pero siempre dejan muy en claro que no tienen obligación legal alguna de hacerlo.

Todo este asunto está siendo objeto de estudio por parte de la Comisión Federal de Comunicaciones de los Estados Unidos, pero mi objetivo al poner el tema sobre la mesa en el día de hoy es sugerir que si alguno de ustedes tiene clientes autorizados para utilizar PC's para acceder a los sistemas de su institución y colocar a través de ellos órdenes de transferencia de fondos, ciertamente dichos clientes deberán asumir una buena parte de la responsabilidad en caso de uso indebido de dichos sistemas.

Esto es especialmente cierto en el caso de bancos que han desarrollado sólidos sistemas con buena seguridad. Características tales como los mensajes cifrados y las claves personales de identificación forman parte importante de los componentes de dichos sistemas. Hay técnicas de seguridad más avanzadas, tales como la "token-based security", y otros sistemas basados en elementos especiales de identificación, que ofrecen un nivel aún mayor de protección.

Nosotros ciertamente recomendamos que los proveedores de sistemas de transferencia de fondos examinen con gran cuidado los productos que ofrecen, con el fin de verificar si pueden, honestamente, decir que están entregándole a su cliente las herramientas necesarias para darle al sistema la seguridad necesaria y, obviamente, si los contratos de venta y si las leyes y reglamentaciones relacionados con ellos protegen al banco contra acciones no autorizadas de clientes, empleados o terceros delincuentes. A medida que aumenta el nivel de uso de las transferencias de fondos, es claro para nosotros que aquéllos que ya se han adelantado a darle consideración y a tomar medidas en cuanto a las responsabilidades relacionadas con las operaciones fraudulentas estarán en situación de ventaja con respecto a aquéllos que no.

### **3. Lecciones aprendidas a raíz de casos de "Hackers"**

Si echamos un vistazo a los casos de fraudes perpetrados por "hackers", vemos que no siempre el autor del fraude es precisamente un genio en materia técnica. Como muchos lo admitirán, son sus víctimas quienes con frecuencia les indican exactamente cómo cometer el fraude. Los "hackers", es decir, los delincuentes que cometen fraudes interviniendo sistemas electrónicos, tienen un nombre para ello -lo llaman "ingeniería social", y es vital que todos sepamos qué es y cómo funciona.

La ingeniería social no es nada más (ni nada menos) que la entrega o difusión no autorizada de información confidencial por parte de un empleado. La persona que llama (el ladrón, en este caso), puede identificarse como un cliente que tiene algún problema con la utilización del sistema de transferencia de fondos. Puede lamentarse y decir que su NIP no funciona, y en algunos casos hasta han logrado que algún empleado del banco les dé el NIP.

La lección es que aunque uno debe ser cortés y prestarle asistencia al cliente, también está obligado a ser escéptico. Si alguien llama pidiendo



información confidencial, recomendamos que los empleados de la entidad bancaria o financiera procedan así:

- Anote el nombre y el número telefónico de la persona que llama. Dígale que lo vuelve a llamar. Prestando oídos sordos a súplicas y a amenazas ("si usted no me dá mi NIP, voy a cerrar todas las cuentas que tengo con su banco"), absténgase de informar los códigos de acceso, incluyendo el código del cliente que se supone está haciendo la llamada.
- Llame a la persona que aparezca anotada en los registros del banco como contacto principal en la empresa cliente. Cuéntele qué está pasando, y pídale que le ayude a verificar si se trata de un problema genuino y válido. Asegúrese de llamar al número que aparezca en los registros, y no a algún número que el cliente que llama puede haberle dado. Dígale al contacto que usted no puede dar NIPS por teléfono pero que está dispuesto a hacer cualquier cosa que esté a su alcance para ayudar al cliente, y que para ello, le pidan al titular o al representante legal de la empresa que lo llame directamente.
- Si la llamada inicial resulta no ser válida, proceda a informar al Departamento de Seguridad del banco y considere también la posibilidad de informarle al cliente, por escrito, que alguien ha estado tratando de tener acceso a su cuenta de transferencia de fondos.

#### **4. Lecciones aprendidas a raíz de investigaciones penales**

En nuestra calidad de investigadores, con frecuencia se nos llama para que colaboremos en casos de naturaleza tanto penal como civil. La mayoría de nuestro personal profesional tiene experiencia en actividades policivas. Una de las lecciones que hemos aprendido es que cuando uno no sospecha que ha habido fraude, es esencial suponer que en algún momento del proceso, el caso se va a convertir en un caso penal. La llave del éxito en los



casos penales (y entre otras cosas, también en los casos civiles), es la evidencia. Evidencia que tenga valor probatorio ante un tribunal de derecho. Ahora bien, está claro que yo no soy experto en materia de leyes colombianas. Pero hay ciertos principios de aplicación universal en materia de admisión de pruebas, como lo es, por ejemplo, el hecho de que uno tiene que demostrar que la prueba es lo que es y que no ha sido modificada ni para inculpar ni para exonerar a parte alguna.

Nosotros hemos descubierto que el personal que trabaja en los bancos -especialmente en el área de computadores- es particularmente ajeno a la necesidad o desconoce los métodos requeridos para que la evidencia que se obtiene a través de sistemas computarizados sea admisible. A nosotros nos han tocado casos en que la defensa ha recurrido a estrategias increíblemente sofisticadas para evitar que se acepte este tipo de evidencia, y casi siempre se salen con la suya, por fallas en la forma en que se recopila dicha información. Al diseñar la respuesta de nuestras organizaciones en casos en que se sospeche un fraude, debemos tener en cuenta este tipo de problemas.

## **5. ¿Cuánto fraude es demasiado fraude?**

Aunque esta pregunta puede parecer extraña, tenemos un cliente a quien se le ocurrió alguna vez, y después de muchos cálculos obtuvo una cifra. Era una cifra pequeña, pero no demoró en adquirir un significado casi religioso. Todos los meses se comparaban los fraudes contra esa cifra mágica. Si el fraude era menos, todo el mundo se sentía feliz. Si era más, trataban de consolarse promediando los cálculos anuales.

Cuando nosotros llegamos a investigar esta compañía, nos sentimos verdaderamente sorprendidos! Porque aunque, en efecto, reconocemos que en algunos casos es realmente imposible eliminar por completo el fraude, descubrimos que en esa empresa todos se sentían felices mientras el fraude se mantuviera por debajo de la "cifra mágica". Tratamos de hacerles entender el concepto de que todo fraude es malo, y de que el fraude no es aceptable, aún en aquellos casos en que sea inevitable. Sugerimos que cambiaran la cifra mágica a cero, y que cualquier desviación con respecto a

esa cifra se estudiase para determinar qué había fallado y qué nuevos sistemas de protección se requerían. Pero que nunca el fraude podía considerarse en términos de si sus niveles eran "aceptables" o "excelentes".

## **6. Lecciones aprendidas a raíz de procesos de re-ingeniería**

Hay muchas compañías que están en plan de estudiar aquellos factores que parecen constituir la gran diferencia entre las compañías que tuvieron éxito y aquellas que no durante la década de los 90. Uno de los factores que parece relevante para el caso que nos ocupa tiene que ver con el nivel de autonomía que le dan a sus empleados (empowerment). Una imagen que persiste en los conceptos de la administración moderna es la del trabajador de una industria japonesa de ensamblaje de vehículos en línea, donde el trabajador hala de un lazo tratando de detener toda la línea de ensamblaje porque acaba de ver un defecto en uno de los vehículos. Esa es una empresa que le ha dado autonomía a su gente. Todo el personal de esa compañía entendía que no se le castigaría por cosas que hiciesen en aras de la calidad. La calidad entonces se convirtió en una meta cuantificable, y la gente comenzó a ir tras ella. La Calidad Total se convirtió en uno de los temas claves de las compañías a principios de la década de los 80. Hoy día, muchas compañías dedican buena parte de sus esfuerzos a lograr que se les otorgue la certificación de la Norma ISO 9000 para sus programas de calidad.

En materia de transferencia de fondos, hay una serie de parámetros para medir la calidad. Por ahora se me ocurren la precisión, la proporción de transacciones completadas y la oportunidad del servicio. Pero no es la prevención de fraudes parte integral de la ecuación? Para ponerlo en términos sencillos, yo los retaría a cada uno de ustedes a que se formularen la siguiente pregunta:

- Si algún funcionario del departamento de transferencia de fondos notase algo inusual o poco común -quizás un volumen no acostumbrado de transferencias en la cuenta de un cliente determinado,

o transferencias a sitios que no parecieran tener mucho que ver con las operaciones de ese cliente determinado, se detendría a preguntarse qué pasa?

- Existen en la empresa mecanismos formales para permitirle o para alentar a los empleados a hacerlo?
- Es responsabilidad de los empleados hacerlo? Si no es de ellos, entonces de quién?

Todos sabemos que en materia de seguridad, la autonomía y la posibilidad de tomar iniciativas (conceptos éstos que en inglés se traducen en la palabra "empowerment") funcionan. Pero sólo si realmente se ponen en práctica en forma adecuada, a través de programas de entrenamiento, programas de concientización, incluyendo la seguridad como parte de las descripciones de cargo y de las evaluaciones de desempeño. Así como la gente es siempre el problema cuando hay fraude en los sistemas de transferencia electrónica, también puede ser la llave de la solución.

En una presentación corta como ésta, es imposible cubrir la materia totalmente. Pero el punto al que quiero llegar se puede resumir así:

Aunque las transferencias de fondos están volviéndose más y más comunes, y su naturaleza más y más técnica, la tecnología por sí misma no es la respuesta al problema del fraude. Aquellos bancos e instituciones financieras que han presentado bajos niveles de fraude se diferencian de aquellos que experimentaron los mayores índices de fraude por algunos factores que pueden resumirse así:

- Programas activos que garantizan que los sistemas automatizados tengan controles adecuados, con revisiones independientes para verificar la información y las garantías tanto de los proveedores como de la gente que desarrolla los programas dentro de la compañía.

- Programas activos para informar al personal de la entidad sobre los riesgos existentes y sobre las medidas que pueden tomarse para combatirlos. Hay que darle autonomía a la gente -hacer que cada uno de los empleados de la entidad se responsabilice de la función de seguridad como si fuese un funcionario de seguridad en su área-.
- Programas activos para informar a los clientes sobre factores de riesgo y para especificar las responsabilidades del cliente con respecto a la seguridad de las transferencias de fondos.
- Una actitud que rechace el concepto de que el fraude pueda ser "aceptable", sea cual fuere su nivel, y un plan para analizar cada caso de fraude para que cada caso se convierta en una lección para evitar que se repita.

No hay soluciones mágicas al problema del fraude en materia de transferencia de fondos. Ese reto sólo podrá comenzar a enfrentarse a través de la activa participación y la creciente concientización y capacitación de todas aquellas personas que trabajan en la entidad.

## **POLIZA GLOBAL BANCARIA: SISTEMA ACTUAL Y TENDENCIAS**

*Tomas Gómez Londoño\**

**Q**uiero agradecer a la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, Asobancaria, la invitación que me ha hecho a este Congreso Nacional de Administración del Riesgo, para charlar con ustedes acerca de la póliza global bancaria, su sistema actual y sus tendencias. El objetivo de la charla no es otro que el de crearles algunas inquietudes que les puedan servir en el momento de analizar sus respectivas pólizas. En ningún momento pretendo mostrarles la mejor póliza del mercado o la póliza ideal para cada una de sus entidades, puesto que, como en cualquier seguro, no existen fórmulas exactas para estos seguros.

Es importante mirar que una póliza de seguros no es más que un traje a la medida para cada una de sus compañías. La póliza puede ser buena para una entidad pero podría no ser la mejor para otra. Esto depende mucho de las características propias de cada entidad. Si hablamos de entidades especializadas en el manejo de dinero, los amparos de transportes y sustracción deben ser diferentes y más importantes que en una entidad especializada en servicios de comercio exterior.



He dividido la charla en cinco bloques, tratando de resumir en ellos lo más importante de este tema.

Como primer punto tenemos las estadísticas, donde mostraremos siniestralidad y primas del mercado colombiano. Es importante aclarar en este punto que es bastante difícil conseguir información 100 por ciento exacta, de lo que pasa en nuestro mercado.

En DeLima & Cía. hemos creado un comité especializado en instituciones financieras con ejecutivos representantes de las oficinas de Bogotá, Cali y Medellín, que se ha venido reuniendo durante los últimos 8 años para analizar todas las novedades que presentan estos ramos. También uno de los objetivos primordiales es mantener contacto directo con los reaseguradores internacionales y así poder prestar una asesoría útil para los asegurados.

Las cifras que presento son recopiladas por este comité y en muchas partes se han utilizado fuentes de la Asociación Bancaria, bancos, la Dijin, periódicos, etc. entonces podemos estar tranquilos puesto que son confiables y muy representativas del mercado.

Como segundo punto voy a hablar de la póliza y sus cláusulas, para pasar luego, a hablar del formulario de solicitud que como todos ustedes saben es un tema bastante importante en toda negociación de póliza global bancaria.

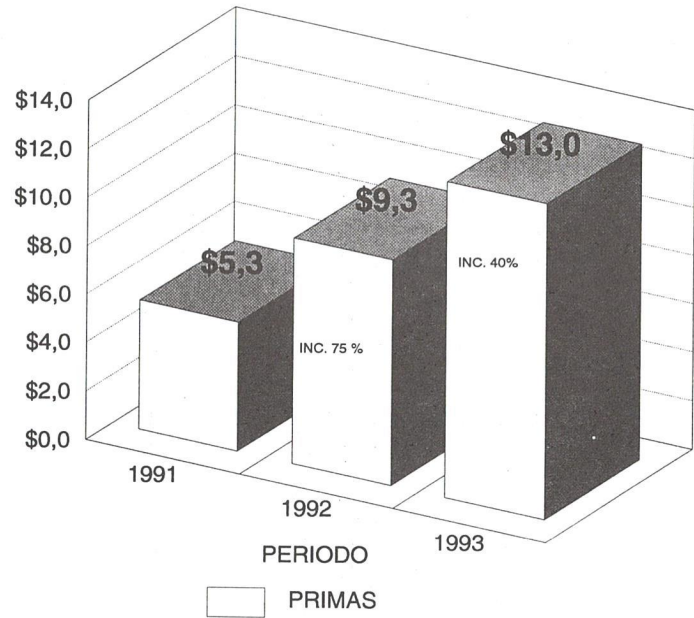
Luego, hablaré del proceso de ajustes el cual estoy seguro, ha sido para muchos de nosotros un dolor de cabeza. Finalmente, elaboraré unas conclusiones o recomendaciones.

## **ESTADISTICAS**

Procederé entonces directamente con la parte de estadísticas y para esto utilizaré el primer cuadro:

GRAFICO No 1  
**PRIMAS**  
SECTOR FINANCIERO

MILES DE MILLONES DE PESOS



## **SINIESTRALIDAD vs. PRIMAS DEL SECTOR FINANCIERO.**

En este cuadro se puede ver claramente el comportamiento tanto de las primas como de los siniestros en los últimos tres años. En 1991 pagamos primas de 5.300 millones de pesos y obtuvimos, en total, siniestros por 9.500 millones de pesos. Para 1992 las primas aumentaron 75% colocándose cerca de los 9.300 millones de pesos, y los siniestros aumentaron 37%, colocándose cerca de los 13.000 millones de pesos. Para 1993 las primas se incrementaron 40% pasando a 13.000 millones de pesos y la siniestralidad pasó la suma récord de 19.000 millones de pesos, es decir un incremento del 46%. Es importante ver la tendencia ascendente de la siniestralidad. Como todos sabemos el negocio de los seguros no es otro que un negocio financiero; según los cálculos actuales se trata de obtener en primas la siniestralidad que espero tener en ese período. Es por eso que en este cuadro se ve claramente que las primas del año siguiente son casi exactamente los siniestros del año anterior lo cual nos indica que para 1994 estaremos pagando entre 19 y 20.000 millones. En este momento estamos alrededor de los 16.400 millones de pesos, pero nos faltan las renovaciones de fin de año.

## **ESTADISTICA PORCENTAJES DE SINIESTRALIDAD**

El cuadro muestra como en un período de 6 años ha cambiado este porcentaje de siniestralidad, e indica lo que nos han pagado por cada peso que hemos colocado en primas. En 1988 teníamos una siniestralidad del 38%, bastante buena; en 1989 fue del 100% y en 1990 del 80%. Hasta aquí veníamos en un ciclo normal de siniestralidad. Es decir en 1988 por cada peso que se pagaba en primas nos pagaban 39 centavos por siniestro. A partir de 1991 esta tendencia cambió radicalmente pasando del 159%, en 1991, al 168% en 1992 y al 143% en 1993.

GRAFICO No 2

# SINIESTRALIDAD SECTOR FINANCIERO

MILES DE MILLONES DE PESOS

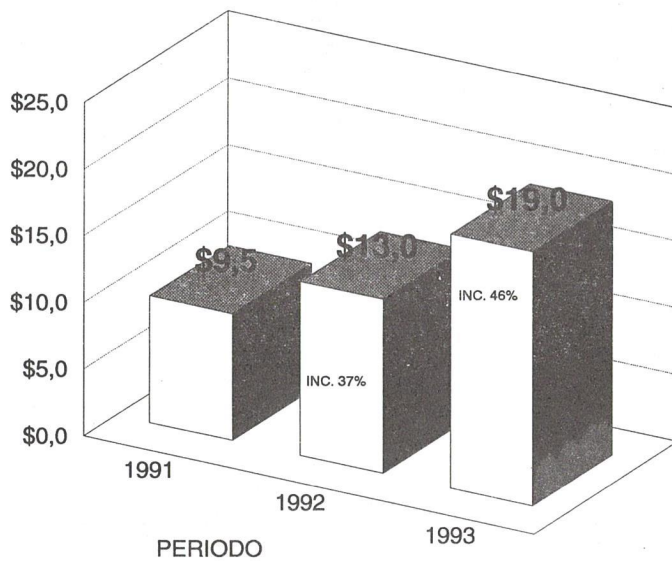


GRAFICO No 3

# SINIESTRALIDAD Y PRIMAS SECTOR FINANCIERO

MILES DE MILLONES DE PESOS

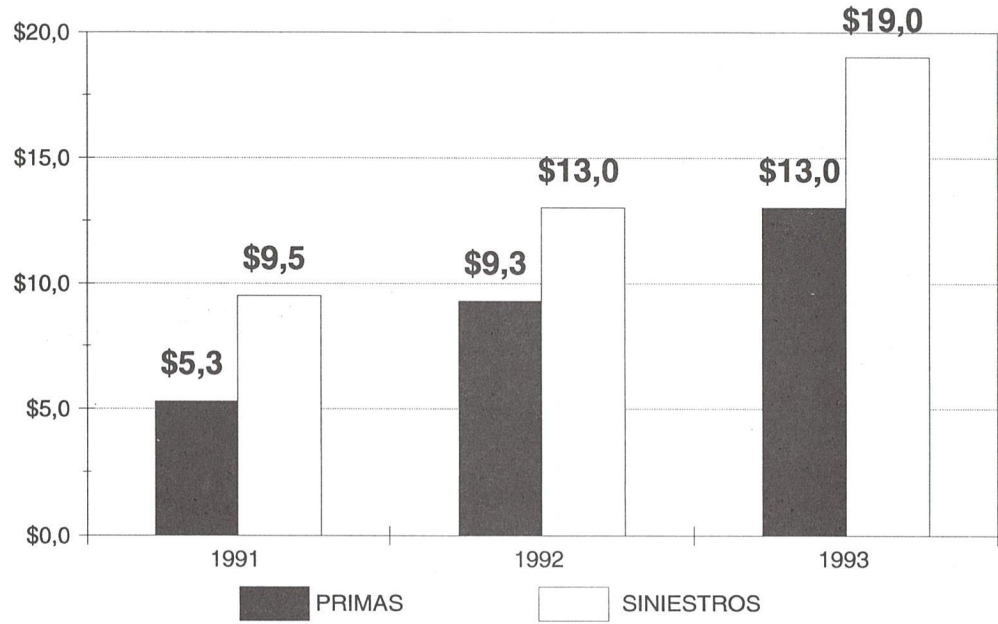
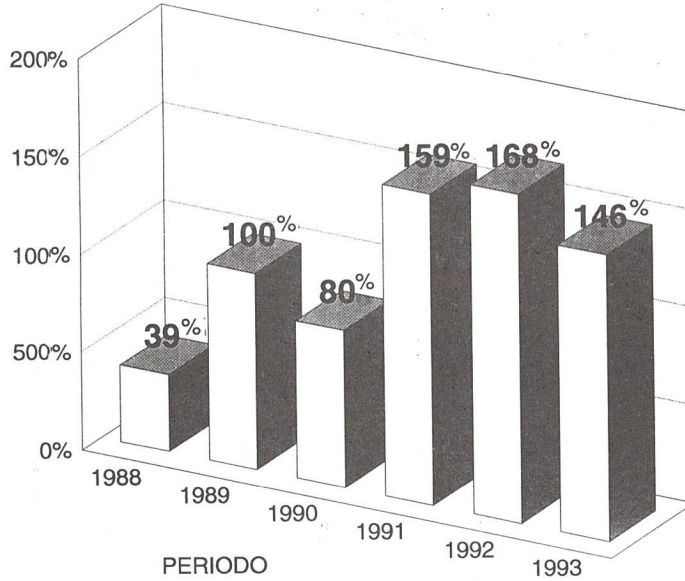




GRAFICO No 4

# PORCENTAJES DE SINIESTRALIDAD

PORCENTAJES



Si esta tendencia permanece para 1994 quiere decir que estaremos reclamando a las compañías de seguros cerca de 20.000 millones de pesos por siniestros. Realmente este es uno de los factores más preocupantes que tenemos en el mercado hoy en día. Mirando estadísticas de los años 80 estuvimos por debajo en siniestralidad, ya ustedes podrán sacar sus propias conclusiones sobre qué va a pasar con sus primas si, como decía antes, esta situación continúa.

## SINIESTRALIDAD POR MODALIDAD

En este cuadro podemos ver como en 1993 hurtos calificados, especialmente los atracos, fueron del 58% de la siniestralidad, las estafas alcanzaron el 21%, falsificaciones el 14% y los otros fueron del 7%. Aquí pueden estar incluido en alguna parte lo que es la infidelidad. Tenemos datos que para 1994 esta relación, este porcentaje se ha incrementado en la parte de hurtos. Realmente se ha incrementado de unos 3 a 4 años para acá. Aquí es importante analizar que la tendencia de la siniestralidad también en algunos períodos cambia. Estamos en el período de los atracos. Recuerdo muy bien en 1991 hubo una racha de cajillas de seguridad donde hubo varias entidades bancarias afectadas por estos siniestros y en cantidades bastante considerables. Era poca la frecuencia pero alta la severidad, muchos de ustedes optaron por empezar a minimizar el riesgo con medidas como suprimir las cajillas de seguridad, restringiéndolas y esto también influyó para que el amparo específico de cajillas de seguridad de las pólizas Globales Bancarias fuera restringido a límites más bajos y deducibles más altos. La siniestralidad (los tipos de siniestros, causas), como ven, van cambiando, por eso es muy importante la parte estadística, de ahí ustedes podrán sacar información valiosa para mejorar sus negociaciones.

## SINIESTRALIDAD POR CIUDADES

En este cuadro vemos como en 1993 el 49% de los siniestros ocurrió en Bogotá, mientras que en Medellín y Cali cada una aportó el 16%,

GRAFICO No 5

### SINIESTRALIDAD POR MODALIDAD 1993

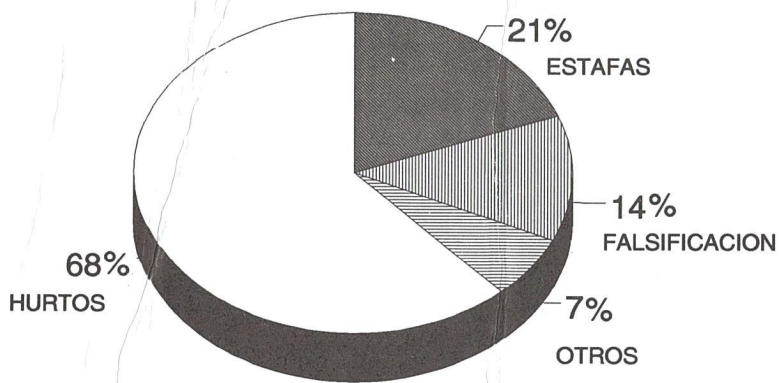
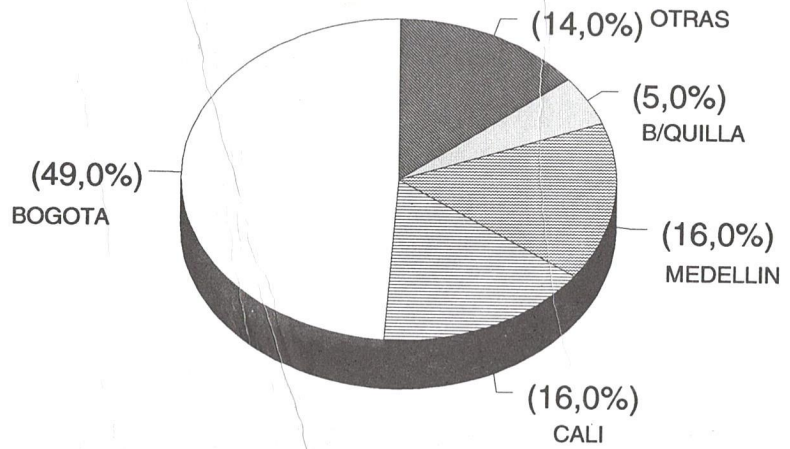


GRAFICO No. 6

### SINIESTRALIDAD POR CIUDADES



1.993

Barranquilla el 6% y el resto el 14%. En 1994, como en el cuadro anterior, la tendencia es que en Bogotá se está aumentando, hemos sabido que en Medellín y en Cali están un poco controlados los atracos. En las ciudades la siniestralidad dinámica ha cambiado desde hace 3 ó 4 años, recuerdo bien que la mayoría de los atracos eran en Medellín, lo cual ocasionó que, por ejemplo, nos pusieran en algunas pólizas deducibles más altos para Medellín que para otras ciudades. Hoy en día creo que los reaseguradores deben estar pensando en aumentarlos en Bogotá.

## POLIZA GLOBAL BANCARIA

Quiero empezar entonces con la carátula de la póliza y resaltar ciertos aspectos importantes.

### - ELEMENTOS PRINCIPALES

**Asegurados:** Podemos incluir aquí el **asegurado principal** más todas aquellas otras filiales financieras en las cuales el asegurado tenga intereses. En el caso de un banco podríamos estar hablando de los almacenes de depósito, de las fiduciarias, de las compañías de leasing y cualquier otro tipo filial que un banco tenga.

**Tomador y Beneficiario:** Normalmente son los asegurados principales o la entidad principal.

**Amparos:** Hablando de las cláusulas de la póliza y de los amparos específicamente, voy a proceder rápidamente a leerlos y a dar una corta definición o explicación.

El **Amparo Básico inicial** de cualquier póliza Global Bancaria es el de infidelidad de los empleados. Este cubre cualquier daño patrimonial que pueda sufrir el asegurado como consecuencia de un acto deshonesto o fraudulento de sus empleados. Más adelante analizaré profundamente esta cláusula.



El segundo amparo es el de **Predios o Locales** el cual cubre la pérdida de cualquier propiedad, bien sea por hurto, sustracción, medios fraudulentos, desaparición misteriosa, mientras tales propiedades se encuentren dentro del establecimiento del asegurado.

El tercer amparo es el de **Tránsito**, que cubre básicamente cualquier pérdida de dinero o valores mientras esté en el proceso de transporte en límites territoriales de Colombia. Se excluye cuando los valores se encuentran dentro del correo o en poder de una compañía transportadora. La mayoría de las pólizas cubren el exceso de la póliza que dicha compañía transportadora tenga.

El cuarto amparo es el de **Falsificación**, el cual cubre las pérdidas patrimoniales que sufra el asegurado como consecuencia de la adulteración de documentos o firmas, sin consentimiento del cliente.

El siguiente amparo es el de **Dinero falsificado** el cual cubre las pérdidas que tenga el asegurado como consecuencia de haber recibido a buena fe, billetes falsos, pueden ser nacionales o en moneda extranjera.

**Cajillas de seguridad**, como les explicaba antes, este servicio se ha reducido. Únicamente cubre las pérdidas bajo la responsabilidad del asegurado, impuesta por la ley, por la destrucción o daño de los bienes que un cliente guarde en cajillas de seguridad de propiedad del asegurado.

**Pérdidas de derecho a suscripción**, cubre los perjuicios derivados de la pérdida de derecho de suscripción, conversión o privilegios de depósito debido a traspapeleo.

**Honorarios de abogados**, como su nombre lo indica, cubre los costos procesales y honorarios de abogados incurridos y pagados por él en la defensa de cualquier pleito o procedimiento legal.

Los amparos que voy a nombrar a continuación, normalmente no hacen parte de una póliza tradicional, se llaman amparos adicionales y hay que solicitarlos.

## DIRECTORES

El primero de ellos es el amparo de **Directores**, en el cual se incluye la cobertura a los miembros de la junta directiva, que se encuentran excluidos de esta póliza en el momento en que ellos empiecen o entren a formar parte de un comité o en trabajo directo como funcionarios de la entidad.

## CRIMENES POR COMPUTADOR

Otro amparo adicional es el de **Crímenes por Computador**, también lo llaman Pérdidas a través de Sistemas Computarizados. Este amparo no lo podríamos llamar como adicional sino como un amparo básico dentro de la póliza. Cuando les hablaba de la dinámica de los siniestros, este caso aplica dentro de este rango, vemos cómo a nivel de Estados Unidos y Europa se han incrementado los ilícitos por sistemas computarizados. En Colombia apenas estamos empezando a oír siniestros de esta categoría.

Con este amparo nos podemos proteger de terceras personas que pueden ingresar a nuestro sistema y manipular la información causando una pérdida a la entidad, sea un pago o entrega de propiedad. Normalmente los límites para este amparo trabajan basados en agregados anuales, es decir, se pagarán siniestros únicamente hasta el límite que establezcan.

## RESPONSABILIDAD CIVIL PROFESIONAL

Este es un amparo relativamente nuevo en Colombia, cubre a las instituciones o a los individuos por pérdidas que resulten de un acto de negligencia, error u omisión en la operación de sus negocios.

## GARANTIAS

La mayoría de las pólizas cuentan con algunas garantías:

1. El asegurado se compromete a realizar por lo menos una auditoría total al año.
2. Se compromete a informar cambios en la propiedad de la entidad.
3. Se compromete a que ningún empleado tendrá el control de la transacción de principio a fin.
4. Se compromete a mantener manuales de procedimientos.

Es importante aclarar que el no cumplimiento de una de estas garantías podría cancelar la póliza.

## CONDICIONES PARA TENER EN CUENTA

**Descubrimiento vs. Ocurrencia** Dentro de las condiciones más importantes hay que analizar si la póliza es con base en ocurrencia o descubrimiento. Este es un punto importante que puede traer complicaciones si no está muy claro el día del siniestro. Con base en el descubrimiento se indica que pagarán el siniestro que se descubra dentro de la vigencia de la póliza; con base en el de ocurrencia, de cualquier siniestro que ocurra dentro de la vigencia de la póliza. Ejemplo: Tenemos una póliza basada en siniestros por ocurrencia, si en el período actual se descubre que el siniestro ocurrió hace tres años, tendríamos que buscar a los reaseguradores de hace tres años para cobrarles este ilícito.

**Fecha de retroactividad** Se trata de llegar hasta el límite en que por primera vez se tomó la póliza. En Colombia estas pólizas arrancaron a

mediados del 70. Es importante negociar los valores de la retroactividad; en el 80 teníamos un límite de 100 millones y hoy en día descubrimos un siniestro de esa época, el cual, traído a pesos de hoy, está costando 500 ó 600 millones, y la póliza únicamente cubriría los 100 millones que se tenían en esa época, a menos que se haya negociado un límite diferente para la retroactividad.

**Cláusula de control de reclamos** Está muy generalizada en todas las pólizas, en la cual el reasegurador es el encargado de colocar los ajustadores, normalmente compañías internacionales.

**Bonos por no reclamación** aquí normalmente se está hablando de un 12.5% aproximadamente. Hace unos años se trabajaba con un bono por buena experiencia, el cual era una diferencia entre siniestros y primas. Realmente con la siniestralidad en los límites que ya tenemos ninguno de los dos está funcionando bien.

**Descuento por seguro a largo plazo.** Se recomienda tomar los seguros con un descuento a largo plazo, generalmente son 3 ó 5 años, entre un 5 y 10% de descuento. Realmente no es fácil el cambio de los reaseguradores, una de las razones es porque cuando se llega a Londres a colocar una póliza no hay mucho mercado, siempre hay uno o dos suscriptores que son los líderes para la colocación de pólizas de riesgos financieros en América Latina. Si uno de estos dos líderes no avala una cotización específica, se puede ver entorpecida la colocación del seguro.

## COMPARATIVO CLAUSULA DE INFIDELIDAD

Ustedes han oído hablar de modalidades, de tipos de póliza, de la DHP73, DHP84, etc., traigo un comparativo de la Cláusula de infidelidad que constituye la columna vertebral de la póliza y, por lo tanto, una parte fundamental en las negociaciones de la misma. Es una cláusula que ha cambiado bastante, bien para precisar el alcance o para hacerlo más estricto.



En este comparativo podemos ver la DHP73, la DHP84, la KFA81, el Consorcio de Entidades Financieras COAEF y la LP0218, todas estas funcionan en el mercado inglés. Obviamente cubren las pérdidas del asegurado como consecuencia de un acto fraudulento de un empleado actuando solo o en conexión con otros. La diferencia estriba en que la DHP84 y la KFA81 además manifiestan que estas personas deben tener una intención de causar daño a la entidad. Adicionalmente la KFA81, el Consorcio y la LPO218 exigen que debe existir una ganancia indebida para sí mismo, es decir, para la persona que está involucrada en el ilícito; este hecho hay que demostrarlo. Realmente lo que podemos ver aquí es que las cláusulas se van restringiendo, se van volviendo más complicadas, inclusive en algunos siniestros no es fácil demostrar que el empleado actuó fraudulentamente, en conexión con otro, que tuvo intención de causar daño, además que tiene la plata guardada en una cuenta a su nombre. Siempre que exista un siniestro, así sea aparentemente por cualquiera de los otros amparos y se compruebe que hay un empleado involucrado, estará amparado por la cláusula de infidelidad.

Aquí vemos los cinco tipos de póliza más comunes en el mercado colombiano. Quiero mostrar también la tendencia a restringir nuevas coberturas a medida que la siniestralidad aumenta.

## **ESTABLECIMIENTO DEL VALOR ASEGURADO - FACTORES QUE INCIDEN**

En el siguiente cuadro observamos los factores que inciden en el establecimiento del valor asegurado. Recuerdo que hace unos dos o tres años muchos de ustedes recibieron una carta de la Asobancaria donde les solicitaban aumentar los límites de responsabilidad de las pólizas globales bancarias, y creo que nunca supimos qué fórmula había utilizado la Superintendencia para hacer aumentar los valores, a menos que hubiera sido un promedio de la industria.

Aquí, como en cualquier otro tipo de seguros, lo que se busca es analizar la MAXIMA PERDIDA POSIBLE. Es decir, la mayor cantidad de dinero que yo podría perder en un evento. Para esto y de acuerdo con las



características de cada una de sus entidades, primero deben analizar las exposiciones máximas de efectivo, las exposiciones máximas de valores, acciones y títulos que tengan, bien sea al portador o nominativos, volumen de operaciones de comercio exterior, volumen de operaciones de comercio interior, consignaciones y retiros máximos. Es importante estudiar las fechas de mayor riesgo, no podemos hablar de los días normales sino de los días especiales, puentes, festivos, etc. posibilidades de distribución del riesgo, cuántas bóvedas tengo, cómo podría repartir mejor el dinero y políticas de transporte de dinero, lo hago en carro blindado, en compañía transportadora, etc.

Al frente del análisis de todos estos factores se debe sacar la máxima pérdida posible que debe ser el límite que aspiro tener, ojalá con un margen de seguridad que me permita estar tranquilo para los posibles incrementos que pueda tener la vigencia actual.

Existe la posibilidad de tener un límite distinto para cada amparo, de acuerdo con sus necesidades. En la práctica recomiendo un solo límite para la póliza ya que la economía en costos, la mayoría de las veces no justifica los posibles errores que se puedan cometer en su cálculo y además, un solo límite es más fácil de manejar.

## **EVOLUCION DE LOS LIMITES ASEGURADOS**

Como lo podemos ver en la gráfica, la evolución de los límites asegurados ha pasado desde el 89 de 1.000 millones de pesos al 90 en 5.000; al 92 en 5.500 y al 93 en 10.000 millones de pesos. Este es un promedio entre cuatro entidades financieras grandes, pero nos puede dar una buena idea de cómo se han incrementado los valores asegurados como resultado del incremento en la severidad de los siniestros.

## **EVOLUCION DE LOS DEDUCIBLES**

Al mismo tiempo en la evolución de los deducibles vemos también cómo el incremento a partir del año 89 ha sido importante de pasar de 5 a

GRAFICO No. 7

# EVOLUCION LIMITES ASEGURADOS

MILES DE MILLONES DE PESOS

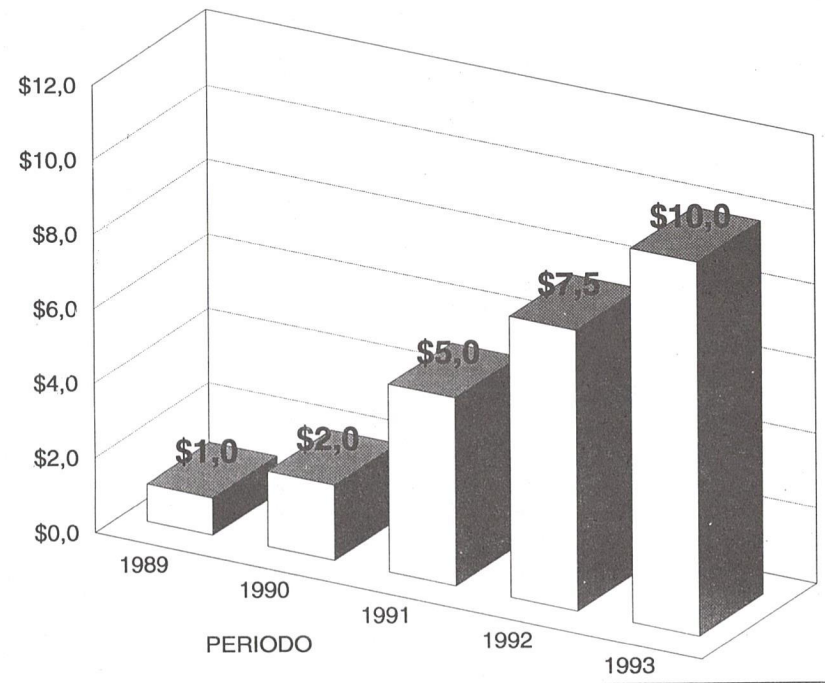
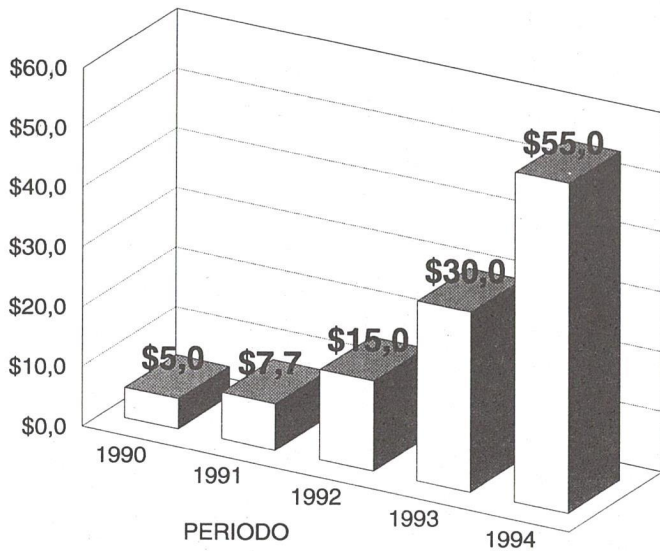


GRAFICO No. 7  
EVOLUCION DE LOS LIMITES ASEGURADOS

GRAFICO No. 8

## EVOLUCION DEDUCIBLES EN ENTIDADES FINANCIERAS

MILLONES DE PESOS



7.7 millones en el 90, a 15 en el 91, a 30 en el 92 y a 55 en el 93. Tengo información de que los deducibles mínimos que se manejan actualmente están por el orden de los 30 millones de pesos.

## COMO SE ESTABLECE LA PRIMA

Cuando estamos en la negociación, una de las grandes incógnitas es cuánto nos va a costar la póliza global. Hablábamos al principio de la siniestralidad y sabemos que el costo depende de cómo va la siniestralidad del país, cómo va la siniestralidad mundial. He querido extraer una idea de los factores que influyen en la prima que a ustedes les cobran.

Si vamos a ver los amparos, tenemos que en el amparo de infidelidad, la variable de riesgo es el número de empleados, entre más empleados tenga hay mayor probabilidad de que uno de ellos cometa un ilícito.

En el amparo de Falsificación depende directamente del número de cuentas corrientes, entre más cuentas corrientes tenga, posiblemente voy a tener quien me haga un daño.

Para los atracos y el transporte la variable de riesgo es el número de oficinas, es decir entre más oficinas tenga estaré más expuesto a atracos y a que me roben el vehículo donde transporto el dinero.

El cálculo de la prima podría estar dado más o menos de la siguiente manera:

Un costo fijo más un factor \$ por el número de empleados, más un factor \$ por el número de cuentas corrientes, más un factor \$ por el número de oficinas.

Todo esto estará influido por un factor que sacarán del índice de siniestralidad, por un factor del límite que se solicite y además por un factor de acuerdo con los deducibles.

## SOLICITUD DE SEGUROS - PROPOSAL FORM

Quiero hacer énfasis en la importancia de este documento ya que es un elemento básico en toda póliza. Este documento hace parte integral de la póliza, algún error en su elaboración podría traer consecuencias funestas en el momento de un siniestro. Por eso es importante tener una tramitación oportuna y seria. Estamos hablando de que debe estar listo por lo menos dos meses antes de la fecha de renovación de la póliza para que los reaseguradores tengan el tiempo suficiente de analizarlo y dar sus condiciones.

La participación de las diferentes áreas de toda la institución son necesarias. Este no es un formulario que pueda llenar sólo el área de seguros del banco. Aquí tienen que intervenir casi todas las áreas de auditoría, sistemas, seguridad, etc. En elaborar bien esta solicitud es donde realmente se ve la importancia de la asesoría de un corredor de seguros, porque, insisto, la manera como se contesten las preguntas influirá mucho en el pago de un siniestro. Se ha analizado que sería muy bueno poder llenar estos formularios en inglés porque realmente facilitaría su estudio al reasegurador. Ustedes se pueden imaginar a un reasegurador en su escritorio en Londres con 20 ó 30 formularios para leerlos y estudiarlos y se encuentra uno en español, que tendrá que traducir, posiblemente va a salir primero de los que puede manejar en su idioma. Es importante anotar que también entendemos que podría haber problemas por la traducción, una palabra mal utilizada puede significar una cosa totalmente distinta, con su respectiva consecuencia en el momento de un reclamo.

Los formularios realmente son muy pequeños y recomendamos tomarse todo el espacio que necesiten, si hay que anexar página, documentos, deben hacerlo. Todas las preguntas del formulario están dirigidas a solicitar información que ellos necesitan para poder evaluar el tipo de riesgo que van a asumir.

Hemos obtenido muy buenos resultados con visitas programadas a los reaseguradores sobre todo en momentos en que las instituciones tienen una



alta siniestralidad, su corredor de seguros debe ser el encargado de preparar esta presentación.

## QUE HACER EN CASO DE SINIESTRO

Estamos aquí ante el objetivo y la razón de una póliza global bancaria. Si no existieran siniestros realmente no existirían pólizas globales bancarias.

Quiero dejarles algunas recomendaciones que les puedan servir para llevar a un feliz término el proceso de ajuste del siniestro.

Lo primero que se debe hacer es investigar las circunstancias de tiempo, modo y lugar de la pérdida, luego se deben tomar las medidas necesarias para evitar la continuación del siniestro o que el hecho no vuelva a ocurrir en otra sucursal.

Se deben enviar funcionarios de contraloría y auditoría para investigar el fraude y ellos deben emitir un documento donde se señale claramente cómo ocurrieron los hechos. Es importante tratar de intentar congelar los fondos que existan en entidades financieras donde hayan recursos relacionados con el fraude. Con esto se está cumpliendo una de las garantías de la póliza que dice que se debe tratar de minimizar la pérdida.

Luego se debe instaurar una denuncia penal e informar del siniestro al asegurador, solicitándole que se nombre el ajustador respectivo de acuerdo con la cláusula de Control de Reclamos.

Se debe solicitar un formulario al ajustador y diligenciarlo con la información requerida. Para cada caso, si es Infidelidad, Transportes o Atraco, existe un formulario distinto.

Se debe organizar y obtener toda la información documental sobre el valor del fraude, es decir, que a la aseguradora le quede claro a cuánto asciende la pérdida.

También deben investigarse las posibilidades de recobro, esto puede influir en la disminución de la reclamación. No sobra decir que se debe colaborar en todo momento con las autoridades competentes para tratar de esclarecer cómo ocurrieron los hechos y aumentar así las posibilidades de recobro.

Es muy importante la presentación oficial del reclamo, la cual es una carta dirigida a la aseguradora donde se le informe oficialmente que el reclamo ya ha sido ajustado, su cuantía y que se está procediendo a la solicitud de reembolso.

## CONCLUSIONES

- Una póliza de seguros no se debe considerar como el elemento más importante de un programa de seguridad.
- Las pólizas financieras son las más inestable en el mercado. Los cambios económicos, las nuevas exposiciones a fraudes y la inseguridad, crean la necesidad de un programa serio de administración de riesgos.
- Su intermediario de seguros es responsable de mantenerlo actualizado en todo lo referente a precios, cláusulas, deducibles, etc. Además, es el encargado de diseñar la póliza con las necesidades que se tengan.
- Mientras la siniestralidad siga como en los últimos años al 150% no podemos esperar una cosa distinta a un aumento en primas y deducibles y unos clausulados y condiciones más restringidas.
- La prueba de que una póliza está bien tomada se conocerá en el momento del pago del siniestro.

- La Asociación Bancaria debe ser el organismo indicado para mantener los registros estadísticos y debe ser utilizado por todos nosotros en el momento en que lo necesitemos.

Finalmente creo que el esfuerzo que ustedes han hecho en estos dos días para administrar mejor el riesgo del sector financiero y minimizar las pérdidas de estas entidades, ha sido importante, pero también creo que la realidad muestra que hay personas que llevan más tiempo analizando cómo pueden violar sus sistemas de seguridad y obtener un beneficio a costillas de sus entidades. Espero que estén adelante de ellos en tiempo y eficiencia, de lo contrario todo esto será tiempo perdido.

## LA EVOLUCION DEL TRANSPORTE Y DEL MANEJO INTEGRAL DE VALORES EN COLOMBIA

*Carlos Alberto Saravia\**

**A**precio la oportunidad de dirigirme a este auditorio para compartir mis ideas respecto de la evolución que ha tenido, a nivel internacional y en Colombia, la industria transportadora de valores y la incidencia que esta evolución ha significado y significará -cada vez con mayor impacto- en la naturaleza del riesgo involucrado en el transporte y manejo de valores, tanto para el sector financiero como para las transportadoras.

Tengo la impresión de que se ha perdido en el mercado colombiano, y en algunos internacionales, el foco de lo que estos riesgos significan, debido a una serie de elementos que han afectado al sector financiero, a las compañías transportadoras y a la comunidad aseguradora nacional e internacional. Estos factores han aumentado considerablemente el nivel del riesgo global, llevándolo en algunos casos a niveles que es necesario manejar en bien de las partes involucradas. Me gustaría entonces revisar en esta conferencia algunos de estos hechos para entender los riesgos, para sensibilizarnos hacia las necesidades y retos que enfrentamos no solamente en nuestra industria, sino también respecto del transporte y manejo de valores.

Quiero añadir, antes de comenzar, que éstas ideas no las expongo en representación de las empresas transportadoras colombianas, quienes no me han adjudicado ese papel; son más bien apreciaciones estrictamente personales -fruto de mi experiencia de más de diez años en el negocio- que buscan develar los aspectos que deben tenerse en cuenta para protegernos mutuamente en estas actividades tan riesgosas.

Las compañías transportadoras de valores están llevando a cabo un negocio de riesgo. La necesidad de estructurar las responsabilidades en un negocio de riesgo, requiere identificar claramente los elementos que hacen controlable este riesgo y que, de no considerarse, comprometerían las vidas de nuestros empleados y la integridad de los activos que nos confía el sector financiero.

Comencemos por revisar una definición norteamericana de los servicios de transporte de valores contenidos en unas memorias tituladas "Standars for Armored Car and Armed Courier Services":

"Los servicios de transporte de valores, son aquellos en los cuales individuos o sociedades asumen responsabilidades fiduciarias, mediante el ofrecimiento de servicios de transporte seguro y de protección de valores, por medio de vehículos especialmente diseñados y construidos para ofrecer resistencia anti-balas, y mediante el uso de bóvedas y guardias armados para trasladar dichos valores de un punto a otro y para proveer almacenamiento seguro de efectivo, moneda, metales preciosos, papeles de valor, joyas u otros valores".

El punto clave de esta definición, y en el cual se soporta la comunidad financiera, es el de que el transportador asume custodia, control y responsabilidad sobre los valores. La responsabilidad se asume por la pérdida directa de los bienes hasta por el valor declarado por el cliente, comenzando desde que el transportador recoge los valores, - evidenciando dicho acto en la firma de un recibo - hasta que se libera de la responsabilidad entregando los valores y dejando constancia de dicha entrega en otro recibo. El conjunto de actividades anteriores constituye realmente, un servicio de riesgo total.



Excepto por las cláusulas de guerra y de conmoción nuclear, la industria tiene total responsabilidad por los valores que recibe.

Sin embargo, cuando se redactó esta definición, en 1970, el negocio, tanto internacionalmente como en Colombia, no era tan complejo. Con algunas excepciones, la actividad consistía en llevar valores de un lado a otro en paquetes sellados, conociéndose la finalización del riesgo por las partes involucradas en un período de horas o máximo en unos pocos días, cuando había un día festivo o fin de semana de por medio. La mayoría de los robos, si eran internos, ocurrían dentro de estos períodos largos; si eran por ataques externos, todos los medios informativos lo publicaban. Las preocupaciones de nuestra industria se centraban fundamentalmente en obtener las firmas adecuadas en recibos bien diseñados, en integridad de sellos y bolsas y en el cuidado de las operaciones externas e internas de paquetes sellados.

Mi opinión es que, en los últimos años - y estoy hablando de un período no mayor de 6 años - la industria ha evolucionado convirtiéndose en un negocio dramáticamente diferente del expuesto en el cuadro anterior. Así también lo han hecho las exposiciones y riesgos y con ellos los retos gerenciales asociados al nuevo escenario. Hoy en día, el proceso del outsourcing de las instituciones financieras, los cajeros automáticos, la necesidad de contar eficiente y seguramente efectivo, los requerimientos de transporte aéreo de valores y la creciente complejidad jurídica para manejar estas actividades, son los puntos claves que se imponen en el mercado. El nuevo escenario, requiere, por parte de instituciones financieras y transportadores, de habilidades gerenciales más completas y especializadas para entender las nuevas exposiciones al riesgo y las protecciones requeridas para manejar las cambiantes condiciones. En algunos casos - no todos - los usuarios de los servicios, las compañías transportadoras y la comunidad aseguradora, se han demorado en entender el riesgo creciente al que todos estamos expuestos.

Analicemos profundamente cada uno de los componentes del flujo actual de negocios descrito en el cuadro anterior. Procesamiento o conteo, de efectivo, moneda o documentos. Actividades que el sector financiero ya

no está en condiciones de realizar, simplemente porque la competencia en su industria hace imposible mantener procesos costosos de conteo de valores en donde el volúmen por institución no permite aplicar economías de escala para diluir los altos costos asociados a estas labores : seguridad, bóvedas, alarmas, espacio, cajeros, seguros, etc. En éste servicio, seguimos recogiendo y entregando valores en la forma tradicional, pero hemos introducido algunos conceptos nuevos que causan complejidades adicionales en nuestro negocio, que aumentan los riesgos para ustedes y nosotros y que no se refieren exclusivamente al hecho de que abramos los paquetes sellados en nuestras áreas de conteo.

Pensemos por ejemplo, en que no manejamos un sólo inventario o fondo de efectivo o moneda como lo hacían ustedes, sino varios clientes, bancos, corporaciones, etc, con instrucciones múltiples de cómo auditar y manejar estos valores. Por otra parte, la introducción de empleados cajeros para contar y controlar los valores son ahora parte integral de la industria transportadora de valores, con todo lo que esto implica en control, supervisión, eficiencia, equipos de conteo, etc.

La integridad de la información que proveemos sobre los valores procesados y el control de dicha información, los nuevos procedimientos de seguridad asociados a estos procesos, son variables que no manejaba la industria transportadora y que cada vez son más importantes, complejos y por lo tanto riesgosos. Las necesidades de balancear los fondos y de diseñar sistemas para auditarlos, se constituyen en complicaciones adicionales, ya que son parte integral de este servicio. A la luz de lo anterior, resulta claro el que la industria transportadora deba apoyarse en la comunidad financiera para llevar a cabo nuevas actividades en forma eficiente, segura y controlando los riesgos.

Sigamos con otra nueva línea de negocios que es relativamente joven en Colombia, pero que ya es una realidad tangible e irreversible en el mercado: Los cajeros automáticos o A.T.M.'s. Pienso que las instituciones que manejan éstas redes, saben lo que significa un cajero automático fuera de servicio, no sólo desde el punto de vista de inversión en la máquina, sino también desde el punto de vista de imagen ante el usuario final. Como en el

procesamiento de efectivo, surgen nuevas complejidades que es necesario manejar: el dinero efectivo que se deposita en las máquinas; ¿quién tiene el acceso y/o el control del mismo? ¿cómo se arquean los remanentes? ¿Cómo se lleva a cabo en forma segura el manejo de claves, llaves, depósitos, etc? ¿Cómo se escoge el dinero para que las máquinas no se traben? Además, en este negocio, es necesario manejar fondos de varios clientes y proveer información no sólo por institución financiera, sino por máquina atendida. La industria transportadora de valores, desempeña un papel vital para que estas redes funcionen bien, y ha tenido que entender y adaptarse a este reto, pero con un aumento considerable del riesgo que se refleja también en la entidad financiera que contrata el servicio, a la hora de estudiar faltantes o atracos en las máquinas, que se han presentado en forma constante en varios países.

**Courier Aéreo de Valores.** La necesidad de transportar efectivo, papeles, joyas, metales preciosos, etc, entre ciudades del país e internacionalmente es un hecho. En Colombia, además, dada la situación de orden público, el transporte aéreo de valores utilizando aviones o helicópteros fletados es fundamental para servir sucursales bancarias en Zonas Rojas. El método más usual consiste en contratar con una sola compañía el servicio, siendo esta última quien literalmente toma la custodia y el control de los valores puerta a puerta. Como es de suponerse, esta línea de negocios involucra también nuevas complejidades tales como subcontratar el medio aéreo de transporte, obtener permisos para ingresar a los aeropuertos, diseñar esquemas de seguridad que sean aceptados por autoridades internacionales, manejar adecuadamente la logística aérea de rutas, lograr que las aerolíneas acepten transportar en sus aviones cargamentos con altos valores declarados, etc.

A mi manera de ver, éste es un producto que ha evolucionado en forma acelerada, hasta el punto en que existen transportadoras de valores con flota propia de aviones, en países donde el Banco Central ha decidido eliminar sucursales en varias ciudades y delegar en el sector financiero y por lo tanto en las transportadoras, toda la responsabilidad y el riesgo de movilizar valores a nivel nacional e internacional.



Y existen otros servicios como enturramiento de moneda, pagos de nóminas, cofres de doble llave, etc, que no entro a detallar pero que siguen todos la misma línea de complejidad y riesgo comentados antes.

Mientras la evolución de simples transportadores a la industria más diversificada descrita anteriormente se estaba dando sucedían cambios en el entorno que comenzaron a afectar el negocio. La comunidad aseguradora internacional -especialmente los reaseguradores- pusieron a disposición de las transportadoras, en forma amplia, coberturas de seguro importantes. Adicionalmente a disponibilidad de seguro, la demanda por servicios de transporte y procesamiento de efectivo se incrementó sustancialmente, en áreas geográficas cada vez más extensas y en ventanas de tiempo más cortas. Todo esto significó el que la competencia se acentuara fuertemente entre los proveedores de este tipo de servicios, obviamente con mayor intensidad en unos países que en otros, dependiendo de las compañías transportadoras disponibles.

Como consecuencia de lo anterior, las tarifas cobradas por transporte y por los demás servicios descritos, se redujeron para el usuario final, además de que la flexibilidad en los servicios se aumentó en forma importante. Esto, que es sano en un ambiente de competencia, no lo es tanto en este caso, si se considera que simultáneamente las exposiciones, las acumulaciones de valores y los riesgos crecieron exponencialmente, mientras el clima social y de delincuencia se deterioraba cada vez más.

Adicionalmente a los impactos anteriores, las instituciones bancarias -y no excluyo las colombianas- tuvieron que enfrentar cambios importantes en su entorno competitivo, surgidos de la apertura de los mercados, fusiones de instituciones, competidores no financieros, cambios tecnológicos y regulaciones jurídicas que generaron en su industria grandes presiones para reducir costos.

Todas las fuerzas combinadas, tanto dentro de la industria transportadora como dentro de la industria bancaria y financiera, desembocaron en un resultado final, en el cual el precio de los servicios ofrecidos por las transportadoras comenzó -insisto en que nacional e internacionalmente- a

ser un factor con un peso específico desproporcionado para escoger un proveedor de servicios tan riesgosos y delicados como los que hemos descrito.

El socio silencioso que trabaja con la industria transportadora, que se ubica entre ésta y la industria financiera y sin el cual simplemente no podríamos funcionar, está constituido por la comunidad aseguradora nacional e internacional. Como dije antes, en un mercado de seguros abierto y dispuesto a ofrecer coberturas a precios razonables, se obtuvieron durante un buen tiempo pólizas para cubrir los riesgos del transporte y manejo de valores con un buen nivel de estandarización y que ofrecían un grado aceptable de protección, tanto para las transportadoras como para sus clientes. Sin embargo, como consecuencia directa de los factores de impacto a que hice alusión anteriormente, los aseguradores han experimentado respecto de la industria transportadora de valores, un alto nivel de siniestralidad durante un tiempo prolongado, lo cual cambió radicalmente las reglas del juego.

El balance de riesgo se ha afectado a nivel mundial en contra de los aseguradores, propiciando una nueva época en la cual es necesario reconocer este hecho. Los brokers, los aseguradores y reaseguradores de nuestra industria - que se han reducido bastante en número - no están dispuestos a aceptar hoy en día el riesgo de las transportadoras sin un incremento sustancial en primas, que refleje y contrarreste adecuadamente la experiencia de pérdidas sufridas en el pasado. En algunos casos, especialmente en países o transportadoras con alta siniestralidad, han añadido restricciones, garantías y limitaciones y se han visto forzados a interpretar las coberturas con criterios más restrictivos que en el pasado, con miras a restablecer el equilibrio de riesgo perdido.

Por otra parte, también se ha visto en el mercado la inclusión de formularios de aplicación para poder acceder a las pólizas, formularios éstos en donde se describen detalladamente esquemas y procedimientos operativos, que luego forman parte de la póliza misma y a la luz de los cuales - cosa nunca vista en el pasado - se evalúan los reembolsos de los siniestros.



Esto era de esperarse. Los seguros (y su papel en el pago de siniestros), han propiciado un proceso de selección natural en la industria transportadora mundial, que finalizará en que sólo queden en el mercado aquellos que controlen sus esquemas de seguridad, sus siniestros y tengan suficiente capacidad patrimonial y de caja para asumir directamente pérdidas no amparadas por las nuevas políticas de deducibles impuestas por los aseguradores.

Ahora, desde la perspectiva de nuestra industria ¿Cuáles son las tendencias actuales que veo nacional e internacionalmente? En primer lugar, creo que se incrementará el uso de nuestros servicios paralelamente al proceso de consolidación que se está llevando a cabo en la banca. Puesto que sus instituciones tienen que continuar en la búsqueda de eficiencia operacional, disminuyendo el número de oficinas, tratando de racionalizar el número de sus empleados y buscando la subcontratación de procesos que no pueden manejar eficientemente, veo un crecimiento importante en los riesgos al aumentar los volúmenes transportados que van a menos sitios, a la vez que lo harán los volúmenes procesados en nuestras áreas de conteo. La tendencia al outsourcing del sector financiero continuará con mayor intensidad, reforzando el esquema de cambio en responsabilidades y haciendo aún más compleja la reglamentación jurídica y de seguros para manejar esta nueva realidad. Igualmente, la industria transportadora continuará expandiéndose geográficamente - siguiendo a sus clientes financieros - a niveles regionales, nacionales e internacionales.

Otra de las tendencias que cada vez se observa con mayor claridad, es la de la reestructuración de las actividades de los bancos centrales buscando, ellos también, subcontratar procesos de transporte y manejo integral de valores y, además, cerrando sucursales en algunas ciudades, por lo menos desde el punto de vista de suministro, recepción y conteo de efectivo y moneda. En varios países latinoamericanos esto es una realidad, con el consecuente aumento en los volúmenes de valores y en los riesgos manejados por el sector financiero y por lo tanto por las transportadoras.

Todo esto se dará, en un ambiente de mercado de seguros complejo y restrictivo, por lo menos hasta que la comunidad aseguradora restablezca el balance de riesgo al que hice alusión anteriormente.

Surge entonces la gran pregunta, ¿qué hacer ante éstas nuevas circunstancias, ¿cómo manejar los nuevos retos que impone éste entorno cambiante?

Lo primero, es entender que a la luz del proceso de subcontratación aludido, las industrias financiera y transportadora han desarrollado una estrecha simbiosis de forma que lo que afecta a una afecta inmediatamente a la otra. El proceso de contratación de servicios de una transportadora y manejadora de valores dejó de ser una actividad simple, en donde únicamente se discuten precios y los términos de un contrato, para convertirse en una decisión que involucra variables más complejas, entre ellas el riesgo, que va más allá de la pérdida física de un cargamento de valores. Las partes involucradas deben comprender el hecho básico de que el riesgo de transportar, manipular y procesar grandes cantidades de valores, requiere de un proceso de decisión único y detallado. El riesgo, se ha convertido en un **RIESGO ESPECIALIZADO** que requiere ser entendido por ambas partes en sus reales implicaciones y no únicamente delegado a un área de compras de una institución.

Hechos recientes ocurridos en los Estados Unidos, Canadá, Brasil y Perú - por nombrar sólo algunos ejemplos - demuestran la veracidad de esta afirmación. El impacto que se observó en estos países sobrepasó ampliamente el trauma causado por pérdidas multimillonarias sufridas, afectando las relaciones bancos - transportadoras, generando gran cantidad de publicidad negativa y altos costos de litigios. Estoy convencido que estos hechos continuarán afectando seriamente, durante un largo tiempo, a las partes involucradas. Además, ¿qué otros proveedores tiene su industria que acudan armados a sus oficinas, se mezclen con sus clientes y empleados mientras cargan altas sumas de dinero y estén siempre a la espera de un ataque sorpresivo que atente contra sus vidas y posiblemente contra las de las personas presentes en ese momento?

Mi primera propuesta es que cada institución financiera forme un equipo de especialistas para dirigir el proceso de contratación, de calificación y posteriormente de operación con la industria transportadora. Estos equipos - ojalá multidisciplinarios - tendrían el objetivo primario de entender las, cada vez más complejas, circunstancias de manejo de nuestras actividades de riesgo, para dimensionarlas y manejarlas conjuntamente con nosotros en un ambiente de cooperación. Los equipos internos deberían tener entre sus miembros personas de las áreas de seguridad, manejo de riesgos, tesorería, jurídico y auditoría. Dichos grupos, además, no deberían formarse - como sucede actualmente - para tomar únicamente decisiones de contratación sino que trabajarían en forma continua para minimizar riesgos y estar actualizados sobre el desarrollo del entorno que nos afecta.

Pero, ¿qué aspectos concretamente revisarían estos equipos para lograr el objetivo último de control de riesgos?

Antes que nada, diseñar unos estándares mínimos que debe cumplir una persona jurídica o natural para ofrecerse como proveedora de servicios de transporte y manejo de valores. Pienso que a lo largo de esta conferencia, ha quedado demostrado que estándares bajos de operación y seguridad pueden repercutir en grandes pérdidas que terminan por no ser reembolsadas por el seguro y afectan directamente a las dos industrias. No nos engañemos, el riesgo nuestro es su riesgo y necesita ser evaluado. En este campo, la recién creada Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada en Colombia puede aportar mucho, a través de la información que han comenzado a recopilar y a estandarizar.

Los parámetros mínimos a los que me referí antes deberían incluir aspectos tales como:

## **Empleados**

Los empleados que entregan, recogen, cuentan y supervisan las operaciones de valores, se constituyen en lo que llamamos la línea del frente de las transportadoras. Especialmente los hombres armados, son los que



inciden definitivamente en la calidad del servicio y los que contribuyen en forma decisiva a mitigar o acrecentar el riesgo. Entonces, entender las políticas de selección, de entrenamiento y de compensación de estas personas, en cada transportadora, resulta muy importante para evaluar el riesgo.

Nosotros no estamos en el negocio de la vigilancia, estamos en un negocio de riesgos de seguridad. Es bien sabido que uno de los mayores problemas que aquejan a la industria a nivel mundial es el de la infidelidad interna, basado en el conocimiento que tienen las personas que trabajan en nuestra industria de procedimientos, seguridad, operaciones y volúmenes manejados. En éste sentido, el índice de rotación de personal en una determinada empresa es directamente proporcional a la posibilidad de robos internos. El corolario de este problema puede resumirse en que evaluar las políticas y el manejo del recurso humano de nuestra industria, es uno de los pilares para el buen manejo del riesgo.

### **Seguridad física y electrónica de las sedes en donde se almacenan valores**

Una visita de los expertos en seguridad podrá determinar las condiciones en que se almacenan y cuentan los valores por parte de la industria, clarificando cuál es la actitud de una determinada empresa hacia la seguridad de sus edificios y el nivel de inversión que ha dedicado a cubrir sus riesgos.

### **Seguridad de vehículos blindados**

¿Qué tipo de vehículos se utilizan? ¿qué nivel de protección balística tienen? ¿qué controles se ejerce sobre los mismos? El vehículo es el primer y último eslabón de la cadena de seguridad, cada vez de mayor importancia con el crecimiento en las acumulaciones transportadas.

De nada sirven bóvedas, camiones, armas, si no existe un conjunto coherente de procedimientos que reflejen continuamente una actitud de seguridad. En este aspecto hay que trabajar conjuntamente, pues los

procedimientos de la industria financiera y los de las transportadoras se entrelazan permanentemente y los unos no son viables sin los otros. Conozco bancos que ya han puesto en marcha en sus sucursales cajas para dinero en tránsito, que solucionan el grave problema de robos de valores a la espera de que el camión blindado los recoja, o de atracos cuando el vehículo blindado se retira después de dejar los aprovisionamientos. Las transportadoras hemos desarrollado en coordinación con estos bancos, nuevos procedimientos para entregar y recoger valores, utilizando estas cajas que han comenzado a reducir drásticamente la siniestralidad.

## Gerencia

Los estándares descritos antes no funcionan sin una gerencia adecuada. De nada sirven los mejores empleados y la mejor seguridad física si no hay un adecuado concepto gerencial que los cohesione y dirija. ¿Cuál es la estructura gerencial? ¿quiénes son responsables de manejar las auditorías permanentes que deben ser parte integral de las empresas que conforman la industria? ¿cuál es la tolerancia del riesgo que tiene la gerencia? ¿cuál es la filosofía de cada compañía: tiende a ser la más segura, la más rápida, la más flexible? ¿tiende a especializarse en nichos de mercado? ¿qué nivel de investigación ha desarrollado para mitigar los riesgos? Todas estas preguntas tienden a resaltar aspectos que deben ser revaluados.

Estoy convencido que estos fundamentos son necesarios para tener éxito en la industria transportadora y manejadora de valores. Pero, aunque dichos fundamentos deben verse como entidades separadas, es igualmente importante evaluar permanentemente su interacción para asegurar un ambiente seguro que logre un nivel sostenible del riesgo. De otro lado, lo que ata los parámetros mínimos descritos, son los sistemas de auditoría y balances, además de los mecanismos de alerta que deben actuar cuando las circunstancias lo requieran.



Además de estos estándares mínimos que considero son los pilares sobre los que descansa nuestra industria, hay otros aspectos que no deben olvidarse y que también inciden en forma importante en la adecuada gerencia del riesgo.

## **El seguro**

El programa de seguro, como quedó claro, es la base que permite funcionar a las dos industrias en el transporte y manejo integral de valores. La revisión permanente del programa de seguros de las empresas que componen la industria transportadora, resulta de importancia capital para el manejo del riesgo. ¿Qué tipo de acuerdo de seguro existe? ¿qué cubre y qué excluye? ¿qué retención tiene la transportadora? y - lo más importante - ¿tiene la compañía capacidad financiera para asumir esa retención? ¿qué compañías aseguradoras y reaseguradoras aceptaron el riesgo? ¿cuál ha sido la tasa de siniestralidad? ¿qué pasa si hay un siniestro, que es parte consustancial e inevitable de nuestra actividad?

## **Planeación operativa**

Las acumulaciones, tanto en bóvedas de las sucursales bancarias, como en bóvedas de las transportadoras y por lo tanto los riesgos asociados con este hecho, son el resultado de múltiples factores, entre ellos, la planeación de los servicios. Estoy convencido que una de las formas más directas de controlar el riesgo, consiste en la organización y planeación de recogidas y entregas de valores, tanto a nivel urbano como interurbano entre instituciones financieras y transportadoras. La experiencia me ha enseñado que la actividad de transporte no puede dejarse a la improvisación ni al azar, sino que requiere de un planeamiento previo que permita optimizar los recursos de seguridad disponibles en los puntos de recepción y/o entrega (temporizaciones/vigilancia/cajas para efectivo en tránsito/alarmas, etc) con los de la transportadora.

Habrán momentos en que ésto no es posible por tratarse de consignaciones o retiros inesperados, pero las estadísticas de operación muestran

que son las excepciones. De otra parte, una buena planeación del transporte repercute positivamente en costos y calidad del servicio, en las congestionadas ciudades.

## **Información**

Si la industria tiende a administrar fondos de valores, la calidad de la información suministrada resulta vital para manejar y auditar tales fondos. En este campo se requiere de un trabajo conjunto para que los datos informados se manejen adecuadamente por parte de ambas industrias, para lograr compatibilidad en la transmisión de información y un nivel adecuado de control de la misma, que permita monitorear permanentemente el nivel de los fondos, sus fluctuaciones, así como también las adiciones y mermas de los mismos.

## **Auditorías**

Es impensable manejar riesgos sin auditarlos en forma periódica. Aunque una de las funciones básicas de seguridad en la industria transportadora es la de auditar bóvedas, procedimientos, etc, el trabajo de auditores del sector financiero, especialmente en la verificación de fondos de efectivo y moneda, es de gran importancia para mantener controlado el riesgo. Obviamente, los sistemas de información de los que disponga una determinada transportadora, facilitarán o complicarán las labores.

Estoy consciente de la dificultad implícita en evaluar y juzgar los componentes de control del riesgo descritos. Muchos bancos a nivel internacional, lo mismo que aseguradores, han fallado en entender las interrelaciones de estos factores con la consecuencia de haber tomado riesgos excesivos o mal calculados, algunos con consecuencias graves. Los factores de riesgo a los que aludí necesitan ser juzgados y balanceados por los equipos propuestos, luego de lo cual se tomarán decisiones con respecto a la tolerancia y actitud al riesgo que tenga cada organización. Sólo así podrá hablarse de una verdadera gerencia de riesgo para áreas tan susceptibles de pérdidas como las que manejamos en nuestra industria.

Para terminar la charla vale la pena preguntarse ¿para dónde vamos? ¿cuál es el futuro probable de todos estos fenómenos descritos? Es mi opinión que aún en el año 2000 seguiremos siendo una sociedad de efectivo. Sí; veremos un crecimiento fuerte del dinero plástico y el desarrollo de nuevas actividades que, estoy seguro, generarán nuevas oportunidades a la industria transportadora para seguir sirviendo a la comunidad financiera, adaptándose a las nuevas circunstancias como lo hemos hecho hasta el presente. Estamos invirtiendo cantidades substanciales de fondos para incrementar el nivel tecnológico en el control de los riesgos y crear un ambiente más seguro para nuestros empleados así como los de ustedes, y para minimizar las pérdidas de los activos que se nos encomiendan.

El procesamiento de efectivo y moneda - el fenómeno del outsourcing financiero - continuará siendo la parte más importante del negocio. El tipo de empleados que tendrán las transportadoras no serán exclusivamente expertos en seguridad y transporte, también en comunicación e informática, entendiéndose que nuestra industria deberá dar el paso hacia esta meta si desea ser exitosa. Hardware, software, equipos electrónicos, etc, serán cada vez más importantes para nuestra industria tendiendo a mejorar continuamente la integridad de la información que proveemos. Surgirán nuevos servicios, nuevos productos y, con ellos, nuevos retos y amenazas.

Como ven, no hay respuestas simples o caminos fáciles para enfrentar el entorno cambiante. Sin embargo, hay muchos profesionales -tanto en la industria transportadora de valores como en la de seguros- trabajando para ayudarlos a aproximarse a estos grandes riesgos que afectan sus organizaciones, en una forma más informada y más estructurada. Como profesionales que somos, buscaremos el camino a través de los retos, los cambios tecnológicos acelerados y los impactos del mercado, entendiendo que esta nueva realidad requiere re-examinar los postulados del pasado.

El mensaje final es el de trabajar conjuntamente con nuestra industria. El conocimiento de las preocupaciones y riesgos, asociado a la experiencia, nos posicionará mejor para definitivamente gerenciar el riesgo presente y futuro.

## IMAGEN Y FILOSOFIA DE SEPROBAN COMO NUEVA EXPERIENCIA EN LATINOAMERICA

*Juan Varas Buere\**

**H**ace apenas un par de decenios, el devenir de la sociedad transitaba por caminos previsibles. En este eterno recorrer, había tramos de descomposición de estructuras con su correspondiente renovación o sustitución: e igualmente, se daban largos y constructivos períodos de desarrollo, lo que en conjunto denotaba que la dialéctica del acontecer humano seguía tan vigente, como en los tiempos que conocieron nuestros padres.

Hoy, el entorno colectivo en el que nos desenvolvemos, ha sufrido un giro radical, al cambio de los esquemas de comportamiento económico y social tradicionales por estar incorporados a los que históricamente había sido todo un código de filosofía y moral social, se le suma un factor de orden cualitativo, caracterizado por el rompimiento de los valores más importantes en que se sustentó nuestra cultura, hasta épocas recientes.

La humanidad se enfrenta a lo que un celebre autor denominó como el shock del futuro. Traumático porque se plantea casi en términos de disyun-



tiva: alcanzar un futuro mejor o perecer en la búsqueda del mismo; esperanzador porque concibe que aún es rescatable la filosofía, moral y social en que fuimos educados y que queremos transmitir a nuestros hijos.

Este conflicto que permea todas las capas sociales, que involucra a la conciencia colectiva y a la individual, se ha dejado sentir también en las instituciones, en el quehacer profesional y en suma, en todas las esferas de actividad del hombre.

Quienes nos dedicamos a la apasionante y comprometedora profesión de la seguridad no podíamos permanecer ajenos a este conflicto que envuelve al mundo. Las áreas de seguridad son las que conocen en primera instancia, uno de los fenómenos que reflejan con mayor claridad, el trastocamiento de valores: La criminalidad.

La sociedad de hoy, tal vez como nunca antes, ha visto estallar de manera inaudita una actitud violenta en las conductas antisociales y delictivas. El actuar del crimen no sólo se ha complejizado, se ha agrandado de modo tal, que al crimen en sí mismo, se le aunan aberraciones propias de la patología psicológica y social en sus dimensiones.

Ahora, encontramos que en muchos delitos, subyace una amoralidad sustancial, es decir, un rompimiento de valores fundamentales a los que hacíamos alusión. Así, si quieren ustedes de manera estereotipada, pero este trastocamiento de valores, ha acabado con las páginas casi románticas en la lucha contra la delincuencia, lo que antes era, como se dice en los cuentos de detectives, un duelo de caballeros en el que delincuentes y policías se desempeñaban cada uno de acuerdo a un rol muy definido, hoy se ha llevado a una lucha en la que lo único que importa al triunfador, es la supervivencia.

Ejemplos de ello, abundan en las páginas de los periódicos de todo el orbe. Diariamente observamos preocupantes evidencias de ese trastocamiento de valores que se traduce no solo en un mayor grado de peligrosidad de los delincuentes, sino en hechos de extrema crueldad. Así, por ejemplo, la saña con que se agrede a terceros, demuestra el rompimiento con el valor de la vida, en tanto que el fenómeno del narcotráfico, con su



secuela de enorme envenenamiento social, es la evidencia de la destrucción del orden sustantivo de la sociedad, el aumento de los índices de criminalidad, señalan fehacientemente el que este trastocamiento de valores alcanza incluso a las estructuras sociales más rígidas.

Ante el panorama que hemos comentado y que también involucra a todas luces el ámbito de la seguridad bancaria, era obligado hacer un replanteamiento de los conceptos en que veníamos sustentando nuestras acciones; valga el afirmarlo, era necesario redefinir la filosofía que debe guiar nuestro actuar profesional.

La tarea en este sentido, no ha sido sencilla, en México, tuvimos que afrontar un alarmante índice de asaltos bancarios, para percatarnos de que era imprescindible reflexionar con sentido crítico y pleno de honradez intelectual, acerca de las bases conceptuales y técnicas con las que veníamos operando. En otras palabras, que era necesario cambiar el marco filosófico de la seguridad bancaria.

Hoy, estoy convencido, se han sentado las bases cualitativas de ese cambio, en primer término, se ha liquidado, espero que definitivamente, la falsa dicotomía entre seguridad pública y seguridad bancaria, e igualmente se ha dado una mayor atención a la legislación sobre la materia, creando, además, instancias específicas que le dan vigencia a la norma. Como elemento adicional pero de suma importancia por la naturaleza del hecho, se ha definido significativamente, aun cuando sigue siendo un germen, el esquema de coparticipación de los diversos grupos sociales que participan de la problemática que comentamos.

Acerca de estos aspectos, cabría decir que su presencia nos habla de que efectivamente hemos arribado a la creación de un cuerpo filosófico de la seguridad bancaria en México. El término filosófico no es presuntuoso, pues hay un conocimiento preciso y sistemático y no un mero conjunto de opiniones desconectadas del análisis.

En este sentido, la corriente filosófica de la seguridad bancaria en mi país, esta refrendando la legitimidad de sus supuestos básicos, a través de la

aplicación de técnicas que se derivan de su propia doctrina. Por ello, creo conveniente hacer un alto en el camino, para analizar lo que denominé como bases conceptuales de la filosofía de la seguridad bancaria en México.

Los conceptos de delincuencia en general y de delincuencia bancaria en particular, sufrieron una mutua invasión de sus fronteras que les daban singularidad a cada uno de ellos. Es decir, la realidad hizo prácticamente imposible, la definición precisa de los linderos de cada uno de estos conceptos, y llevó a los estudiosos en la materia, criminólogos y sociólogos entre otros, y a quienes ejercemos desde hace varios años la especialidad de seguridad bancaria, a descubrir conceptos de orden mayor, de carácter más estructural, de sentido más integral y que permiten vislumbrar a mediano plazo, una importante solución en el núcleo de los problemas de seguridad que confrontan las instituciones bancarias.

Por supuesto, en este ejercicio hemos llegado al reconocimiento pleno de que la delincuencia, como fenómeno en general, y la delincuencia bancaria como particularidad, tienen sin duda una relación de interdependencia consustancial.

Es este marco de referencia, ofrece riqueza conceptual y practica la vinculación operativa que ya se da entre las áreas de seguridad pública y las de seguridad interna de los bancos. Lo que casi era acto de fe, dogma irrenunciable, de separar ambas instancias, se viene transformando al cambiar la concepción, produciéndose así una realidad cotidiana, ya que ambas fases o campos de la seguridad, son el mismo fenómeno y como tal, en la defensa de las instituciones bancarias, deben estar vinculadas como la única posibilidad cierta de enfrentar como éxito el embate delictivo.

Concebidas como factores del mismo binomio, como partes propias y complementarias de la misma problemática, ha sido posible alcanzar un nuevo concepto y una novedosa perspectiva, asimismo, con su interrelación operativa, que apenas está en sus inicios pero ya ha dado trascendentes resultados, se ha abierto paso a una interesante concertación institucional, sustentada en una mayor y más productiva participación social frente al crimen.

Esta vinculación interinstitucional refleja ya un fuerte compromiso social en el sentido de que la parte directamente afectada, en este caso las instituciones bancarias, aportan solidariamente importantes recursos a la seguridad pública, se experimenta pues, una nueva y trascendente etapa en el quehacer cotidiano de la administración pública en general y de la seguridad institucional en particular.

Tradicionalmente, los recursos en países como el nuestro son escasos. Dada la grave situación económica que viven nuestras naciones, hemos llegado a la aceptación de que solo la participación social proveerá al estado de los recursos adicionales que se requieren para la solución de los problemas. Además esta participación tiene otras vertientes igualmente ricas, pues con ellos se le da un destino más productivo a los recursos, al participar la población o el sector interesado en la administración de los mismos, y al crearse una mayor responsabilidad colectiva en el cuidado o conservación de aquellos bienes o servicios generados con recursos aportados por la colectividad, o por los interlocutores de las dependencias públicas facultadas para la atención de la problemática de que se trate.

Esta corresponsabilidad social a la que aludo, y que da cuenta de la nueva filosofía de la seguridad, es una realidad en México, tal y como lo vemos en términos de seguridad general, en la existencia de los comités delegacionales en la ciudad capital y en el surgimiento y operación, en cuanto a seguridad bancaria se refiere, de la empresa Seproban, de la cual me honro en ser el director general y acerca de la cual hablaré más adelante.

Señalaba hace unos momentos, que uno de los cambios importantes en la renovación del marco filosófico de la seguridad bancaria en México, es la especial atención que se ha dado a la legislación correspondiente. No cabe duda que el principio de que la ley debe ser expresión fiel de la evolución social, incluyendo su marco de soluciones de derecho a la problemática que confronta la colectividad, se ha convertido en México en una plena certeza.

Vulneradas seriamente en los últimos años por la delincuencia, las instituciones bancarias mexicanas fueron víctimas tan solo de 1979 a 1988, de 2.421 asaltos consumados contra sus sucursales. Tal situación, generó la



decisión del gobierno federal en el sentido de establecer límites a esta ola de delincuencia que día con día se tornaba más preocupante, pues no solo afectaba la integridad patrimonial de las instituciones crediticias y ponía en grave riesgo la vida del personal bancario y de los cuentahabientes, sino que afectaba el clima de tranquilidad social.

La primera medida trascendental en este sentido, fue la promulgación del reglamento de seguridad y protección bancaria, disposición presidencial del 30 de marzo de 1987, que creó el marco legal y administrativo para la interacción concertada y productiva de todos los sectores y agentes comprometidos en la problemática delictiva bancaria, a saber: autoridades gubernamentales estatales y federales, dependencias de seguridad pública, e instituciones crediticias con sus unidades internas de seguridad.

Este instrumento jurídico, constituye el marco en el que fluyen incesantemente, las acciones de seguridad bancaria. En este aspecto conviene ahondar más en cuanto a la trascendencia de dicho marco.

En primera instancia, el poner en vigor la citada reglamentación, ciertamente se traduce en un ordenamiento de las acciones que en esta materia se realizaban de manera dispersa y sin agrupamiento alguno en cuanto a medios y fines. En segunda instancia, y me parece que esto es relevante a todas las luces, se crea a Seproban, como órgano específico para volver concreta la norma, lo cual asegura no solo su permanente aplicación, sino una activa atención a los cambios del propio fenómeno.

En efecto, el reglamento de seguridad y protección bancaria, crea un marco de obligatoriedad para las sociedades nacionales de crédito en cuanto a las medidas que en la materia deben aplicar, configura en un nivel estratégico la importancia que guardan las unidades de seguridad interna bancaria dentro de las propias instituciones financieras y consagra, además la vinculación operativa y directa entre las unidades antes citadas y las dependencias de seguridad pública.

Además de ello, tal y como lo señalaba anteriormente, la creación de Seproban, como instancia de coordinación de la banca con los cuerpos

encargados de la prevención y persecución de los delitos, abre una etapa cuyos primeros resultados están ya a la vista, y aunque perfectibles, son ya un hecho incontrovertible.

Las facultades y obligaciones propias de Seproban, se ejercen con una diversidad de acciones que se caracterizan por la dotación, previo dictamen técnico y con autorización del máximo órgano de gobierno de la empresa, de los recursos materiales y técnicos, así como de los apoyos económicos y de servicios, canalizados a las dependencias de seguridad pública, en apoyo directo a la vigilancia externa bancaria.

El otorgamiento de estos recursos, tales como autopatrullas, equipos de radiocomunicación, centrales de alarmas y otros elementos insustituibles en el desarrollo de la función policial, se hacen programadamente para poner en marcha, de inicio, dispositivos de vigilancia externa bancaria con mayores índices de eficacia, posteriormente, se consolida la operación propiamente dicha, con la adecuada supervisión del servicio, factor este que hace Seproban en coordinación con la corporación policiva a cargo del dispositivo. Los servicios que se dan y que adicionalmente se suman a los recursos materiales, consisten en reclutamiento, selección y capacitación del personal comisionado en estos dispositivos de vigilancia bancaria externa.

Seproban dio inicio a las operaciones de patrullaje externo a mediados de 1988, desde entonces y hasta la fecha, se han cubierto once estados de la República con 80 localidades de los 31 existentes.

La eficacia de los operativos, que insisto son responsabilidad directa de las corporaciones policiales, han mostrado niveles de rentabilidad significativos, así en el período de mayo de 1988 a diciembre de 1993 se ha presentado una disminución en relación con años anteriores de un 40% en los asaltos bancarios.

Por otra parte, y como reflejo directo de nuestra exposición integral del problema, las acciones de Seproban se extienden también al ámbito de lo correctivo, y por tanto nos permiten coadyuvar con las autoridades judiciales en la persecución del delito. Al respecto, Seproban coordina, con la



Procuraduría General de la República, y las unidades internas de seguridad, la acción penal que la banca nacional demanda contra los delincuentes bancarios y lo hace proporcionando la información de que dispone acerca de asaltabancos y defraudadores. Este programa tiene acciones tan concretas, que se han traducido en la detención de mayo de 1988 a junio de 1994 de 4.644 delincuentes que afectaban a las instituciones bancarias, con las siguientes características:

Asaltabancos .....	2.182
Defraudadores.....	1.505
Asaltante de usuario de cajero automático. ....	560
Policías asaltante de cuentahabientes .....	199
Policías involucrados en asaltabancos.....	141

Como ustedes podrán notar, la operación de Seproban ha atendido fundamentalmente el ámbito de la seguridad externa, pero también de manera relevante se esta abriendo hacia el campo donde nos solicitan servicio algunas instituciones de crédito para perfeccionar su vigilancia interna y sus acciones de capacitación, auditorías de seguridad e investigación y como empresa de servicios complementarios a la banca.

Quiero señalar que las acciones llevadas a cabo por Seproban durante un poco más de siete años, están fundamentadas en las atribuciones que le señala el reglamento de seguridad y protección bancaria, así como en algunos acuerdos de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y del propio consejo de administración de la empresa. Para dar mayor precisión a estas consideraciones, a continuación voy a hacer una enumeración de las atribuciones sustantivas de la empresa.

1. Coadyuvar en el mantenimiento de los requerimientos de seguridad y protección bancaria a partir del establecimiento de la normatividad y la supervisión de la misma.

2. Seleccionar, reclutar y capacitar recursos humanos, aptos y profesionales para el servicio de seguridad y protección bancaria.
3. Participar en los acuerdos o convenios que deban suscribirse para prestar apoyo y colaboración con las autoridades competentes para la debida vigilancia a través del establecimiento de medidas preventivas y operativas de seguridad y protección en instituciones bancarias que incluyen la transportación de fondos y valores en movilizaciones urbanas y foráneas.
4. Coordinar la operación entre los servicios de vigilancia interna de las instituciones de crédito con las autoridades competentes, que permita apoyar con oportunidad, eficacia y eficiencia la seguridad y protección bancaria.
5. Constituirse en canal a través del cual las instituciones de crédito presten su apoyo y colaboración a las autoridades competentes para la debida vigilancia externa de las instalaciones bancarias, estructurada mediante radio patrullaje y en todo caso proporcionando recursos técnicos y materiales para tal fin.
6. Prestar los servicios de vigilancia interna con personal a su cargo, a las instituciones de crédito, así como a las empresas, organizaciones e intermediarios cuyo capital esté controlado mayoritariamente por dichas instituciones, cuando le sean solicitados.
7. Constituirse en órgano asesor de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en materia de seguridad para que con base a las auditorías y programas que cada institución de crédito realice, Seproban efectúe la evaluación correspondiente en auxilio de la propia Secretaría, para el debido cumplimiento de las medidas básicas de seguridad.
8. Independientemente de las facultades y atribuciones que el propio reglamento de seguridad bancaria establece, Seproban está facultado de acuerdo a su objeto social, a desarrollar los servi-

cios complementarios que en materia de seguridad soliciten las instituciones de crédito.

Sería largo enumerar en detalle las diversas operaciones que lleva a cabo Seproban y en todo caso, ello sería tema más de un informe que de un foro como este. No obstante, parece obligado reiterar que la nueva filosofía de seguridad bancaria en México, tiene en la existencia de Seproban su sentido más integral y concreto.

Permítanme hacer una reflexión como corolario de esta magnífica oportunidad de dirigirme a tan distinguidos funcionarios: La seguridad, como filosofía y como técnica, como profesión y como vocación, requiere hoy en día, de una actitud abierta a los vientos de cambio que soplan en nuestro mundo.

A nosotros nos corresponde en pequeña, pero en importante medida, colaborar en las soluciones reales que el cambio implica, es nuestra responsabilidad sustentar en la actividad diaria, la transformación de la filosofía de la profesión, optar, por una alternativa que haga de la seguridad, un factor que ayude a conseguir un mundo mejor, menos flagelado por la delincuencia.

Cuando superemos la filosofía que aún lastra nuestro quehacer profesional, y cambiemos muchas de las actitudes que aún hacen de la seguridad una disciplina limitada, nos estaremos acercando al concepto de lo trascendente, pues podremos señalar con orgullo, como afirmaba uno de los grandes filósofos de la historia, que nada de lo humano nos es ajeno.

## LOS ORGANISMOS DE SEGURIDAD DE CARA AL SIGLO XXI

*Brigadier General Jairo A. Rodríguez Quiñónez\**

**P**or honrosa designación del señor mayor general, Octavio Vargas Silva, director general, de la Policía Nacional, quien por razones urgentes del servicio se ha privado de participar en esta reunión, tengo el compromiso, por cierto bastante difícil, de lograr algunas aproximaciones al tema que le fue asignado a la Policía Nacional. Y al hacerlo ante tan selecto auditorio, es un motivo que me enorgullese, que acompañe con gratitud sincera por la benevolencia de su atención, por el tiempo que me dispensan y por la comprensión que de antemano solicito, frente a la exposición de un tema tan complejo y tan variable, por obedecer a circunstancias que escapan a las afirmaciones categóricas de las ciencias exactas .

Considerar los organismos de seguridad hacia el siglo XXI, necesariamente implica hacer referencia a dos situaciones bien particulares: la disminución de los conflictos, y la feudalización del poder, que facilitará de alguna manera el objetivo propuesto.

Finalizada la bipolaridad política en el mundo, con consecuencias como la disolución de la Unión Soviética, la finalización de la guerra fría y la caída del muro de Berlín, aspectos más trascendentales, se evidencia en

\* Director Dijin

el mundo una tendencia a la temperancia y a la disminución de los conflictos por causas de tipo ideológico, que comprometieran el enfrentamiento convencional. Sin embargo, el mundo observa hoy otras formas de intranquilidad en donde la violencia y la inseguridad imperan, como sustitutas de esa amenaza convencional, imponiéndose en el campo una situación caracterizada por el surgimiento de crisis de índole religiosa, problemas étnicos, políticos, económicos y delincuenciales de diferentes matices, en donde los conceptos de soberanía y fronteras seguras son rebasadas por hechos que trascienden vertiginosamente todos los espacios, creando una sensación real o aparente de inseguridad e intranquilidad al interior de los estados.

Además, la continua aparición de conductas distorsionadas es sintomática de hechos que refuerzan el grado de disminución de los valores éticos, religiosos y morales propiciando la aparición de formas contraven- cionales y delictuales que afectan la sociedad.

La economía está siendo y será, el concepto preponderante de las relaciones internacionales, con inusitada influencia en las condiciones políticas y sociales de los pueblos, donde la modernización industrial, la banca en su papel de intermediación, las bolsas de valores y otros esquemas de la dinámica económica, serán factores determinantes para el crecimiento y desarrollo de los estados.

Colombia no está siendo ajena a estos procesos de cambio y está desarrollando formidables esfuerzos para internacionalizar su economía, a través, de los más variados conceptos de integración política, económica y social, haciendo parte de diferentes organismos internacionales y de asociaciones de libre comercio.

Todos los conceptos anteriores, además de la tecnología actual y futura, serán referencias de interés para una criminalidad igualmente internacionalizada, altamente especializada y calificada, producto de las estrategias adoptadas que convierte a esas organizaciones delictivas en las más complejas y peligrosas empresas.



En términos cuantitativos, los resultados de la actividad criminal del futuro, serán proporcionalmente mayores al ser realizados por aquella delincuencia que emplea más la inteligencia que la fuerza, al utilizar de manera especializada y capaz, todos los adelantos tecnológicos y científicos que la humanidad viene ofreciendo, el acelerado progreso de las comunicaciones, contribuyen a exacerbar las naturales apetencias que despiertan los progresos y avances de regiones más aventajadas, determinando que tales apetencias, cuando no existan los frenos inhibitorios de orden legal y moral lleven a la comisión de infracciones a la ley.

Los grandes progresos alcanzados en todo el mundo y el desarrollo en las comunicaciones, facilitan e incrementan el delito en todas las latitudes y hacen cada vez más difícil su prevención y control.

Uno de los fenómenos de mayor relevancia para el conglomerado social, es la universalidad del delito. Los adelantos tecnológicos han permitido a los delincuentes extender sus actividades, comprometiendo la seguridad y tranquilidad de todos los pueblos, especialmente en aquellas modalidades de mayor impacto social: narcotráfico, terrorismo, subversión, secuestro, tráfico de armas, lavado de dinero.

La eficacia de los controles para contrarrestar este accionar delictivo, dependen de la participación activa de todas las organizaciones de policía del mundo y la seguridad continuará como un aspecto prioritario y el hombre del futuro exigirá con mayor énfasis mejores niveles de protección.

En el campo económico - financiero conviene considerar de manera prospectiva, aquellas conductas delictuales que afectan el sistema. Además de las señaladas en otras exposiciones, específicamente las que atañen a la seguridad interna de las entidades, son la estafa, la falsificación y el hurto, que tocaremos tangencialmente.

La falsificación de moneda es uno de los delitos más antiguos de la historia, calificado como una traición que podrá ser castigada con la pena de muerte.

En la actualidad, dicho fenómeno ha tomado gran auge y extendido su radio de acción a nivel internacional, lesionando de manera significativa los intereses económicos de los estados. Dicha acción ha motivado a que la mayoría de los países considere prioritaria la cooperación mutua, por cuanto el intercambio de experiencias e informaciones técnicas son de gran ayuda para la prevención y represión del ilícito.

La complejidad del delito de falsificación de moneda, hace que para su comisión se precise la intervención de diferentes personas, con grandes conocimientos técnicos que integran toda una cadena, desde la elaboración e impresión de billetes hasta su distribución con una estructura similar a las que accionan en otros campos de la criminalidad, como el secuestro y el tráfico de armas de fuego.

Las permanentes observaciones sobre la facilidad para falsificar dólares, llevó a los Estados Unidos a incluir a partir de 1990 dos nuevas características de seguridad a esta moneda; sin embargo, para los falsificadores, nada es imposible, porque han logrado imitarlas.

En cuanto a la moneda colombiana, los falsificadores nunca logran la degradación del color que se observa en los billetes genuinos; los billetes falsos carecen de fibras multicolores, los filamentos que se aprecian son dibujados, la microimpresión es ilegible y borrosa y no hay nitidez en las impresiones, la imagen del prócer carece de la sensación de viveza que ofrecen los billetes auténticos.

El creciente incremento de esta modalidad delictiva a nivel mundial, ha acentuado la aproximación de los falsificadores de moneda hacia otros delincuentes y otras formas de criminalidad, como es el caso del narcotráfico que tiene una íntima relación con la falsificación de moneda.

La falsificación de moneda nacional y extranjera es un delito que atenta directamente contra el patrimonio económico del Estado, pues la emisión de billetes sin soporte en la banca colombiana, llevan al país a caminos de inflación.

En 1.993 se cometieron 466 delitos. La zona más afectada fue Caldas con 61 casos de tráfico de moneda falsificada, le sigue Tolima con 55 y Risaralda con 55 ilícitos.

En 1.994 se contabilizan 5 casos de falsificación de moneda y 175 de tráfico de moneda. Las zonas más afectadas son Risaralda con 22 casos y Cundinamarca con 18.

La estafa es otra modalidad delictiva que se está presentando con mucha frecuencia sobre entidades financieras, particulares, empresas y comunidades. Es un delito de menor impacto que los hurtos a mano armada, pero de mayor alcance en términos de cifras.

Para la comisión del delito los estafadores pueden crear una fachada empresarial, valiéndose de certificados de existencia de empresas que han sido liquidadas o manejan cuentas corrientes suplantando a los titulares reales.

Los contactos son fuente importante de información particularmente en lo referente a tarjetas de registro y apertura de firmas, que permiten todo tipo de falsificaciones.

La estafa llega a los cajeros electrónicos con la apropiación ilegal de cuentas y manejo indebido de tarjetas.

Al fraude bancario se suma la estafa con dólares falsos. Bajo el rótulo de la donación de bienes a sus causas sociales, algunas entidades se ven afectadas.

Las estadísticas indican que se presentaron 1.886 casos de estafa en 1.993; las regiones con más elevado número de delitos fueron Bogotá con 833 y Córdoba con 115. Para 1.994 van contabilizados hasta mayo, 680 ilícitos; siguen siendo Bogotá y Córdoba las más afectadas.

El incremento significativo de este fenómeno en los últimos años ha generado una reacción de las entidades financieras, las cuales, en

coordinación con la Policía Nacional, están llevando a cabo acciones conjuntas con el fin de contrarrestar la actividad de los delincuentes, mejorar la eficiencia preventiva, así como promover y mantener la confianza del público en dicho sector.

En la comisión de este delito, las autoridades han detectado dos clases de delincuentes:

Los que poseen una organización conformada por los grupos de 10 a 15 personas que cuentan con medios de comunicación, vehículos y una buena dotación de armamento, con los cuales neutralizan las acciones de los vigilantes. Usualmente, estos individuos obtienen información sobre día y hora de acumulación de gran cantidad de dinero y sobre las medidas de seguridad existentes; este tipo de delincuentes dirigen su acción, generalmente, a las bodegas de seguridad del banco o corporación.

De otra parte, existen agrupaciones o bandas menos organizadas que no cuentan con igual infraestructura que las anteriores y no se dedican exclusivamente al asalto de entidades financieras, sino que están involucradas en otra clase de delitos.

La policía nacional registró un total de 837 casos de hurto calificado a bancos y entidades financieras en 1.993, por una cuantía de \$9.154 947.650.

Como zonas más afectadas figuran Santafé de Bogotá con 518 casos por una cuantía de \$4.830.156.480, seguida por el área metropolitana Valle de Aburra con 136 casos por valor de \$1.444.722.549, Cali con 62 casos por cuantía de \$600.371.640, Valle con 7 casos por \$131.610.150 y Norte de Santander con 8 casos por \$89.281.066.

Para 1.994, van contabilizados 467 ilícitos (163 bancos y 304 corporaciones) que equivalen a un promedio mensual de 66 casos, cifra que comparada con el promedio mensual de 1993, (69 hurtos), representan un decremento del 4.5%.



Los organismos de seguridad de cara al siglo XXI, deben plantear desde ya una visión dirigida a una nueva evaluación de la problemática criminal, con base en una metodología retrospectiva que permita la conjunción de mecanismos legales y procedimientos preventivos y coercitivos, que tengan correspondencia práctica y eficaz con el reto que plantea la delincuencia del futuro.

La fuerza pública y los organismos de seguridad, acordes con las tendencias de internacionalización y globalización, tendrá que buscar, como ya lo están haciendo y con resultados óptimos, un fortalecimiento de los mecanismos de coordinación en la lucha contra la criminalidad, como una necesidad vital para los intereses de protección de las naciones, desde la doble situación de protección interna y control delincencial a nivel internacional.

Sea oportuno este momento, para señalar el éxito alcanzado en la reciente reunión llevada a cabo en la ciudad de Cartagena, con el primer encuentro de integración policial de la Región Andina, Centroamérica y Panamá, que buscó el acercamiento profesional, fortalecimiento de la identidad policial, formas conjuntas de control delincencial y la promoción y defensa de los derechos humanos. Esta reunión alcanzó iniciativas y acuerdo para la creación de la Junta Interamericana de Policía, la integración académica a nivel latinoamericano, aplicación común de sistemas tecnológicos en la lucha contra la criminalidad y otra serie de propuestas, que ofrecerán un panorama más cohesionado de instrumentos y mecanismos de carácter continental para la prevención, el control e investigación de los delitos, así como para darle toda la importancia y vigencia a las policías de los países y su función como entidades y actividades de primer orden para garantizar el orden y la convivencia social.

La era de la tecnología y la informática no puede relegar al hombre a depender de una máquina. El esfuerzo entonces apuntará a lograr un perfeccionamiento tal que permita dominar el uso de tecnologías .

Sobre este principio los organismos de seguridad deben enfrentar al siglo XXI, con una organización eficiente, estructurada en la calificación



profesional de su personal, al igual que en una sólida formación de valores y ética. El profesionalismo acentuado se constituye en el motivo que permite desarrollar cambios positivos para beneficio de la propia sociedad. Es responsabilidad, de cada entidad realizar un sostenido esfuerzo a través del perfeccionamiento profesional de sus integrantes, del compromiso, con un claro y definido objetivo de servicio público, de un profundo respeto por las personas y de una demostración continua de solidez de principios, que les permita ser depositarios de la confianza y aceptación de la comunidad. Esta es la organización policial que enfrentará el nuevo milenio, en el cual no deben alterarse las prioridades en la escala de necesidades fundamentales de la sociedad como es la seguridad.

Para el año 2000 habrá revolucionado el concepto de seguridad hacia una filosofía de protección diferente, donde la integridad exprese un compromiso altamente calificado de los organismos de protección, sólidamente soportado en la premisa constante de ser la tranquilidad y la seguridad, un compromiso de cada ciudadano, de cada entidad y de cada instancia del gobierno, para que esa serenidad, con una delincuencia cada vez más controlada, sea uno de los valores prioritarios para alcanzar mayores niveles de desarrollo y bienestar .

Los organismos de seguridad deben conservar su identidad histórica y cultural como entes técnicos, profesionales, preventivos, con disciplina policial y fuertemente cohesionados por la doctrina, y al mismo tiempo ajustar su estructura, organización y funcionamiento a lo planteado por la realidad en materia de prevención y control de la criminalidad.

Estamos entrando al umbral del tercer milenio y cada vez más se hace necesario e indispensable que el conocimiento, la inteligencia y los valores éticos y morales sean las bases sólidas de una fuerte dinámica de procederes que identifiquen a los organismos de seguridad como verdaderos instrumentos del Estado, para que el gobierno atienda los fines del bien común, y contribuir a su logro en el marco del derecho, la justicia y la idiosincrasia nacional.

Los organismos de seguridad, dentro de la política criminal del Estado, deben mejorar los niveles de cohesión para evitar la multiplicidad de esfuerzos y lograr resultados contundentes; en este sentido conviene dinamizar el sistema acusatorio dentro del cual los organismos de policía judicial, continúen desarrollando técnicas investigativas modernas, que permitan que la justicia como un todo no se vea afectada por los fenómenos de la impunidad. Dentro de este contexto, la tecnología del año 2000 señala cómo a través de ella se producirá una profunda transformación de la sociedad orientada a la informática, donde la policía debe estar preocupada por incorporar a su gestión operacional y administrativa los más importantes avances técnicos; por ello la evolución permanente de la Policía Nacional para enfrentar la delincuencia se evidencia en las siguientes áreas:

La puesta en marcha de un sistema integrado de información policial, mediante una información centralizada, la estandarización de procedimientos, definición de niveles de seguridad y claves centralizadas.

Un sistema de comunicación satelital con cobertura nacional, enlazando a todas las unidades policiales.

El proyecto de archivo único nacional, se constituye en el mejor sistema de información computarizada, utilizando diferentes bases de datos existentes en los organismos y entidades, de acuerdo a las exigencias para combatir el delito.

El centro automático de despacho - C.A.D.- está dirigido a optimizar la información y las comunicaciones para una reacción oportuna y eficaz de la Policía Nacional ante la ocurrencia de hechos delictivos.

Dentro del C.A.D. se encuentra un subsistema de interconexión para la seguridad bancaria, con una central de alarmas operadas a través de pares aislados.

Además en Santafé de Bogotá existen modernos sistemas para el control del delito, entre ellos la sala de reacción computarizada, el digitador de imágenes y el comando operativo de apoyo y reacción.

En conclusión podríamos aventurarnos a precisar que los organismos de seguridad del siglo XXI deberán estar signados por contar, en primera instancia, con un recurso humano que acredite una formación fundamentada en los valores, la ética y el profesionalismo de su función, que permita de manera calificada el manejo científico y tecnológico, el análisis y gestión de los diferentes estamentos sociales y el control de aquellas formas delincuenciales que afectan su desarrollo, teniendo como norma de conducta el cumplimiento estricto del marco jurídico.

En segunda instancia, deben tener una infraestructura tecnológica que les permita almacenar la mayor cantidad de información para canalizar la experiencia hacia el logro de la convivencia pacífica y del bienestar de la sociedad.

Permítaseme y por razón de mi condición de policía hacer alguna referencia a mi institución, quizás el organismo que más tiene que ver por múltiples circunstancias, para que el mantenimiento de las condiciones favorables al ejercicio del derecho y las libertades de la convivencia pacífica como objeto de su protección, manifestar que ese propósito es un deber que compete igualmente a cada miembro de la sociedad, de la comunidad, de cada órgano del poder público, de cada institución y de cada ministerio. Entonces podemos afirmar que por extensión todos somos policías.

Ese entendimiento de que el concepto de policía nos involucra a todos, permite llamar la atención sobre la necesaria complementariedad que hay entre el deber y el derecho, como condición sin la cual no es posible alcanzar en el entorno cotidiano doméstico de la sociedad y la vida comunitaria, el equilibrio, que actúe en función de articular matices, tendencias e intenciones, en un acuerdo común de acción y vida, cuyo pluralismo encuentre legítima expresión en la secuencia: deber-derecho-bien común- realización individual y colectiva, donde lo policial, al romper su reduccionismo y esquematismo, supere su delimitación, para abrirse a la conciencia de sus facultades y posibilidades, que no son otras que las que hacen que cada uno, desde su propia dinámica, asuma el bien común como premisa y paradigma de convivencia y realización, al cual enajenan sus caprichos para adquirir la

virtud del justo medio, que es a donde mi juicio, se ubica el derecho, la naturaleza, el poder, la función, el régimen y la actividad de lo policial.

Es lo humano el ámbito de lo policial, para constituirse en garante del orden, la ley y las libertades, y allí radica su poder, su función, su régimen, su profesionalismo. A este respecto, lo policial es un estilo de vida, una vocación, un compromiso social, un atributo ciudadano, una cualidad altamente civilizada producto del estado moderno, donde el deber y el derecho se equilibran e integran para posibilitar el bien del estado, de la comunidad y del ciudadano, a escala, donde la libertad moral sirve de fuente inspiradora para que el servicio cumpla su cometido dentro de la ley, el orden y el destino que cada país se den el propósito de alcanzar sus fines, en concordancia con lo que debe cumplirse y lo que puede ser exigido en el marco del derecho. Donde comienza y termina lo humano, allí también comienza y termina lo policial.

Por último, debo ser enfático al afirmar una vez más, nuestro propósito indeclinable de robustecer a la Policía Nacional de Colombia, como el mejor instrumento de orden y convivencia social, buscando siempre que el concepto filosófico del deber ser, oriente su aspiración de ponerse como depositaria de las mejores cualidades y virtudes del ciudadano, para que se acredite la suficiente autoridad moral y legal de tutelar las libertades públicas, en un país que como Colombia, lucha con tesón por un futuro más amable y generoso para todos.



# SISTEMA DE SEGURIDAD INTEGRAL PARA EL SECTOR FINANCIERO

*Alejandro Jaramillo Martínez\**

Quiero dar las gracias a todos ustedes por el interés que han tenido por sacar adelante este congreso nacional de administración del riesgo en el sector financiero. Creo que es un paso fundamental esta unión que vamos a tener, para que no sea un hecho puntual sino que se convierta definitivamente en un plan a largo plazo que contribuya a reducir los índices de siniestralidad a los que estamos expuestos.

La mayoría de los temas ya se han tocado. Quiero que reflexionemos sobre qué es la administración del riesgo y sobre la percepción de la Asobancaria acerca de ella y del sistema integral de seguridad.

## ANALISIS Y EVALUACION DEL RIESGO

¿Para llegar al análisis y manejo del riesgo qué se necesita? En el análisis y la evaluación del riesgo tocamos un aspecto cualitativo que es generalizado entre todos nosotros: ¿En dónde está el riesgo, cuáles son los mayores



riesgos? Sin embargo es necesario profundizar más en la parte cuantitativa: ¿Cómo medirlos? ¿Estamos trabajando en esa dirección?

Si podemos medir los riesgos, podemos saber si los aceptamos, los transferimos, los controlamos o no los tomamos. Pero si no tenemos mecanismos para medirlos, quizás vamos a hacer una transferencia "a priori" mal hecha, que a lo mejor no es lo más eficiente para las instituciones para las cuales estamos tomando decisiones.

La parte cualitativa, determinar en dónde está el riesgo, es importante, pero la parte cuantitativa es donde quizás deberíamos empezar a trabajar todos. Cómo vamos a evaluarlo, cómo establecer parámetros comunes, bases de datos más confiables que sirvan para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización. El punto fundamental no es simplemente transferir, sino administrar el riesgo.

## ELEMENTOS DEL RIESGO

Ante todo, buscamos proteger el valor de los activos. En la parte cuantitativa tenemos que mirar detenidamente dónde están las mayores amenazas que tenemos, y en qué frecuencia. También hay que analizar el impacto de las amenazas, y cuáles vamos a determinar. Identificado lo anterior debemos mirar qué mecanismos de protección vamos a tomar. ¿Qué porcentaje representan estos mecanismos, con relación a los activos que vamos a proteger? ¿Será que estos mecanismos son efectivos? ¿Cuánto nos cuestan?

Todo va enmarcado dentro de un ambiente de incertidumbre, dependiendo de la información que tengamos disponible, y de cómo la integremos.

¿En dónde estarían las principales amenazas?

- En el área física, que es donde más se presenta actualmente el atraco, los siniestros en esta área representan más del 50% del total de siniestros que tenemos.

- En la parte de personal de cuya selección y control va a depender el fraude interno;
- En los procedimientos administrativos;
- En las operaciones bancarias e interrelación con otras instituciones públicas (energía, aduanas, etc.);
- En operaciones internacionales.

Otro aspecto por el cual se presentan en pérdidas las entidades bancarias es debido al manejo de la información.

El futuro ya no será el ataque hacia la parte física sino hacia una delincuencia más educada en temas informáticos y en su manejo.

## **EL SISTEMA INTEGRAL DE SEGURIDAD PARA EL SECTOR FINANCIERO**

¿Cuáles serían los principales actores dentro de este sistema?

Tenemos que estar integrados. Somos la unión de todas las entidades, siguiendo las políticas que nos fijan las entidades bancarias y financieras. Hemos tenido una buena relación con las autoridades de policía que se han integrado con la Asociación Bancaria a través de sus comités para intercambiar información. Necesitamos más unión con la Fiscalía, capacitarlos en los procedimientos y operaciones financieras, para que en caso de algún siniestro, sea más ágil el sistema. Tenemos que tener una mejor relación con la Superintendencia de Vigilancia y en ello estamos.

Las experiencias internacionales se están buscando a través de este tipo de eventos como el de hoy. Hace poco viajó una comisión de los integrantes del comité cajeros automáticos a Venezuela para conocer a fondo cómo operan en el país vecino y así tomar una actitud más previsiva frente al

problema de los cajeros en Colombia. Hemos participado también en la Asamblea de la Organización Internacional de Seguridad Bancaria, a la cual nos pensamos vincular para mantener una comunicación constante y directa con organismos internacionales.

Hemos tenido contactos con aseguradores, reaseguradores, corredores de seguros, ajustadores en Londres, para que vean nuestro país en forma positiva. Estamos trabajando conjuntamente para reducir los índices a los cuales estamos expuestos.

Debemos interactuar con los proveedores de servicios o de productos: estar muy cerca de los aseguradores, trabajar todos en el mismo sentido con proveedores del sistema tales como las casas impresoras de valores; compañías de transporte de valores, etc.

En cuanto a las amenazas.

Dentro del plan integral de administración del riesgo hemos contemplado los siguientes aspectos:

- Seguridad externa
- Selección y estudio de los recursos humanos
- Reducción del riesgo en procedimientos administrativos y operaciones
- Riesgos tecnológicos informáticos
- Gerencia de las pólizas de seguros

¿Cómo miramos el sistema integral de seguridad? Teniendo en cuenta los actores y las prioridades a las que estamos expuestos.

## **SEGURIDAD EXTERNA**

La Asobancaria ha estado trabajando en un proyecto de seguridad externa, para reducir el problema. Obviamente este campo no es todo el problema de la seguridad integral que estamos buscando, es sólo un aspecto.

- Debemos trabajar coordinadamente con los otros actores.
- La experiencia internacional la debemos aprovechar en todas las facetas, tanto en seguridad externa como en los mecanismos que poseen otros países para reducir el riesgo e identificar mejores perfiles en el personal con el cual cuentan.

## **SELECCION Y ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS**

La Asociación Bancaria cuenta con un sistema de selección de personal que ya viene operando en diez ciudades del país, en todas las ciudades se ha trabajado coordinadamente. En el proceso de selección se ha establecido el perfil más adecuado que se preste para un cargo determinado. A las personas que cumplen con este perfil se les hacen los estudios psicotécnicos, entrevistas personales y verificación de referencias. Se realiza la visita domiciliaria para identificar su medio, y verificar de acuerdo con los datos suministrados con anterioridad, por el candidato, la confiabilidad de la información.

## **PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONES**

Estamos trabajando con comités especiales. Actualmente existe un comité encargado de analizar el fraude a través de cuentas de ahorros con cheques. Se está haciendo el estudio pertinente, para lo cual mandamos unas encuestas para cuantificarlo. Esperamos recoger una información confiable para el estudio de esta problemática.

## **TECNOLOGIA Y MANEJO DE LA INFORMACION**

Cuando traemos tecnología de otro país traemos riesgos implícitos en recursos humanos, en procedimientos, en manejo de la tecnología, en los equipos mismos. También de alguna manera deberíamos cuantificar esto. Existe un comité que está trabajando en las cámaras de compensación. Debemos tratar de reducir el riesgo "antes" y no "después de" .

En manejo de información tenemos la central de información financiera, la cual provee a los bancos de una respuesta inmediata. Asobancaria ha hecho inversiones enormes para prestar el mejor servicio.

Las organizaciones delictivas están muy bien coordinadas y organizadas. De otra parte, contamos con unos sistemas totalmente ineficientes que tienen que ser coordinados. La Asobancaria va a empezar a trabajar en un sistema de información eficiente al cual queremos vincularlos.

## **GERENCIA DE LAS POLIZAS DE SEGUROS**

Hemos tratado de estar muy cerca de las pólizas de seguros, de las aseguradoras, de los corredores de seguros. ¿Qué piensan ellos, cómo nos ven fuera del país, cómo nos ven en Colombia, cómo nos pudiéramos ayudar mutuamente, será que nuestra información les sirve a ellos y la de ellos a nosotros, la estamos duplicando? ¿Podríamos hacer una base de datos conjunta?

## **SISTEMA INTEGRAL**

¿Qué pasaría si pudiéramos sacar adelante el proyecto de seguridad externa? Si pudiéramos coordinarnos con las autoridades, con las entidades financieras, con los proveedores; aprovechar la asesoría internacional; hacer una selección de personal con perfiles exactos. Si los procedimientos em-



pezaran a funcionar de la mejor manera y comenzáramos a gerenciar las pólizas, pero que pasaría si dejáramos libre la parte de tecnología de información? En esa dirección (tecnología de la información) se orientaría el futuro de nuestras pérdidas.

El sistema de seguridad integral tiene que involucrar todas estas partes; todos los actores y todas las prioridades hacia las que estamos expuestos.

## PLANES INMEDIATOS

El Congreso nos sirve como base hacia la creación de una cultura de administración integral del riesgo. Esa cultura del riesgo debería ser de un poder decisorio dentro de las organizaciones. En el momento en que una entidad decide tomar un riesgo o transferirlo, nos va a afectar estratégica y también financieramente.

¿De quién es la responsabilidad del riesgo? ¿Del departamento de seguridad, de la administración del riesgo? Debe ser de toda la organización y va a afectar a todas las partes de la misma.

En cuanto al sistema de seguridad que estamos montando, básicamente estamos pensando en dos sistemas:

Una parte es la central de alarmas. Coordinado por el departamento de seguridad del sector financiero. Queremos no solamente solucionar un problema hoy, sino mantener en el largo plazo, los equipos, el servicio, la calidad en todo sentido. Por eso nos gustaría estar involucrados en esta iniciativa.

El otro servicio que habría en el sistema de seguridad externa sería la parte de vigilancia externa. Este servicio lo hemos concebido para ser prestado durante las horas diurnas. De seis de la mañana a seis de la tarde, coordinado por el departamento de seguridad.

¿Cómo funcionaría el departamento de seguridad? Con una inversión de las entidades financieras que quieran participar con la Asobancaria. Las

inversiones irían a un fideicomiso de administración que manejaría todos los recursos del proyecto. Este fideicomiso le daría todo el soporte administrativo y financiero para que opere el departamento interno de seguridad de las entidades financieras. Este departamento prestaría asesoría técnica y operativa para el funcionamiento de los dos servicios que identificamos inicialmente, que no vaya a haber problemas en la parte de alarmas y en la parte de vigilancia externa.

Otros dos aspectos fundamentales serían la capacitación y selección de los recursos humano que tengamos dentro del departamento de seguridad, y que se capacitaría en temas financieros. La otra parte sería el seleccionar ese personal y ver cuál es el más adecuado para nosotros. Para ello tendríamos que entrar en convenios con las autoridades.

Este fideicomiso daría el dinero para la prestación de servicios, adquisición de equipos, contratos con la policía. Si se va a trabajar por un monto fijo o se le va a dar un sobresueldo, esto estaría todo por determinarse.

## REFLEXION FINAL

¿Qué pasa si el sistema de seguridad externo funcionara perfecto y que adicionalmente comenzáramos a gerenciar el riesgo. (Tomamos una parte y transferimos la otra). Qué va a pasar con el resto? ¿Estamos haciendo administración del riesgo al interior de nuestras entidades, o lo queremos hacer?

Dentro de los otros planes que tenemos nosotros es cubrir un poco todos estos temas. Hacer una asesoría externa para reducir el fraude interno. Sobre eso vamos a tener unas reuniones para profundizar un poco y para trabajar con unas pautas homogéneas entre todos. Vamos a tener comités especiales para el tratamiento y estudio de normas mínimas en operaciones y procedimientos, un sistema ágil de comunicaciones, un sistema de información estadística confiable y actualizado. (Hicimos el estudio de cuántas firmas reportaban y de todas las entidades financieras encontramos que sólo el 30% lo hacía a 31 de junio de este año. Esto no da confiabilidad en la información del sistema y no sirve para tomar decisiones).

# ***SESION DE CLAUSURA***

# LA FISCALIA GENERAL DE LA NACION Y SU INTERACCION CON EL SECTOR FINANCIERO

*Francisco José Sintura Varela\**

## INTRODUCCION

**L**a experiencia nacional e internacional enseña que la DELINCUENCIA ORGANIZADA utiliza la estructura del SECTOR FINANCIERO para transferir, esconder o simplemente atesorar el producto de sus ilícitos. Esto, puede llegar a ocurrir con la complicidad o patrocinio de los directivos de las instituciones bancarias. Sin embargo, por lo general acontece a sus espaldas, debido a que no existen MECANISMOS DE CONTROL, o como consecuencia de su inaplicación.

Estas operaciones son conocidas comúnmente como LAVADO DE DINERO, tema que una vez abordado conduce, invariablemente, a tratar lo relacionado con la denominada RESERVA BANCARIA.

Adicionalmente, preocupa la utilización que puede hacerse de las instituciones del sector para el ocultamiento, aseguramiento y recepción

\* Vicéfiscal General de la Nación-Colombia.

del producto de las actividades delincuenciales de la subversión y los llamados comúnmente fraudes financieros.

A continuación, presentaré un sucinto análisis de estas problemáticas, haciendo énfasis en el papel que frente a ellas cumple la Fiscalía General de la Nación y destacando la ponderable gestión que viene adelantando la banca colombiana frente a estos tópicos, para finalmente entrar a examinar los pasos que ya se empiezan a dar, en punto de criminalizar, esto es, tipificar como delito, el lavado de activos en nuestro país.

Antes de entrar en materia, deseo agradecer los aportes que para la materialización de este trabajo, recibí de mis más inmediatos asesores.

## **LAVADO DE ACTIVOS Y OTROS INSTRUMENTOS**

La delincuencia, generalmente la organizada, pretende legitimar ingresos producto de actividades ilícitas mediante diversos mecanismos, entre ellos: La evasión de impuestos, la realización de pagos secretos, el cambio de moneda ilegal por cheques garantizados por un banco, la transformación de moneda ilegal en objetos preciosos o coleccionables, la inversión en el sector inmobiliario, la compra de empresas quebradas que generan ingresos brutos provenientes de ventas al contado, la adquisición de hoteles, agencias de viajes y de cambio de moneda, lo mismo que de restaurantes y de máquinas expendedoras.

Por ser el tema que nos congrega, interesa diseñar los mecanismos e instrumentos necesarios que eviten el que a través de las operaciones que se realizan por conducto de las instituciones sometidas a la vigilancia de las Superintendencias Bancarias y de Valores, puedan canalizarse recursos o dineros que provengan del ejercicio de actividades ilícitas.

Esta es la razón por la cual al interior de la legislación nacional, deben establecerse instrumentos normativos relacionados con la tipificación del





lavado de activos, normas sobre secreto bancario, decomiso de bienes y requerimientos contables.

En este sendero avanza nuestra legislación, por lo que resulta importante comentar algunos aspectos de ella y sugerir algunos elementos de reflexión para un mejor diseño de los preceptos correspondientes.

Por lavado de activos se entiende:

El proceso de ocultamiento de dineros de origen ilegal y los subsiguientes actos de simulación respecto de su origen, para hacerlos aparecer como legítimos.

El lavado de activos no es una conducta cuya realización suponga la ejecución de un solo acto. Constituye una verdadera empresa en la que se siguen múltiples etapas iniciales para ocultar el origen ilegal de los dineros y orientadas finalmente en una sola dirección: Darles apariencia, por diversos canales, de moneda legal.

Bien conocidas son las **Etapas** en las que descomponen el proceso de lavado los tratadistas:

**OBTENCION:** Consiste en la recepción física de grandes cantidades de dinero en efectivo en desarrollo y como consecuencia de actividades ilícitas.

**ACUMULACION:** Consiste en la inmersión de los fondos dentro del sistema financiero internacional, gestión inicial que ordinariamente se realiza en aquellos países en los cuales la legislación financiera es especialmente exigente en materia de reserva bancaria y laxa en lo que hace la identificación y registro de los clientes y sus operaciones.

Estos lugares (Hong Kong, Ginebra, Ciudad de Panamá) son conocidos y vistos por los delincuentes, como "paraísos financieros". Sin embargo, desde la óptica de la lucha internacional y mancomunada contra el delito, realmente debemos verlos como verdaderos "infiernos financieros".

**ESTRATIFICACION:** Consiste en la realización de sucesivas transacciones financieras orientadas a eliminar su rastro, o bien a que éste sea cada vez más extenso y complejo, en forma tal que impida llegar al real e ilícito origen de los dineros.

**INTEGRACION:** Consiste en la conversión del dinero líquido en bienes, tales como inmuebles, obras de arte, vehículos lujosos, y/o negocios de fachada.

Adviértase que el lavado busca dar a los dineros producto del delito, una **apariencia** de legitimidad, pero que, como es apenas obvio, ese proceso de "blanqueo" nunca podrá darles -realmente- ese carácter de legítimos, por cuanto que lo que es originalmente ilegítimo no puede adquirir el carácter de legalidad.

Además, la apariencia de legitimidad afanosamente buscada por el delincuente para sus ganancias, ordinariamente solo es alcanzada en un estadio muy avanzado del proceso.

Estas dos notas características del "lavado", serán muy útiles al momento de examinar el Acuerdo Interbancario, las medidas legales preventivas y la propuesta del Ministerio de Justicia para tipificar esta conducta como delito, según se verá más adelante.

## RESERVA BANCARIA

El tema del lavado de activos, particularmente en lo que tiene que ver con la utilización del sector financiero para ocultar la ilegitimidad de los dineros, tiene importante relación con el tema de la reserva bancaria, en cuanto constituye ésta uno de los deberes principales de todo establecimiento bancario y, junto con él, de sus administradores.

Por reserva bancaria se entiende:

El deber que tienen los establecimientos financieros de guardar secreto en lo concerniente a los negocios de su clientela.

Su origen es puramente consuetudinario, y ha alcanzado fuerza obligatoria a través de su repetida consagración en los contratos de depósito, desde su origen en la edad media en los primigenios bancos florentinos, genoveses y napolitanos y a merced del concepto de "los usos y las costumbres" que iluminan el derecho comercial.

No obstante tal origen, las modernas legislaciones la han consagrado en el derecho positivo y en tal sentido, hacen una referencia a ese deber profesional, indicando las consecuencias sancionatorias de su inobservancia.

Su propósito es el de apartar la riqueza o pobreza, el monto de las deudas o de las acreencias, la solvencia o la insolvencia de la persona, de la curiosidad pública, de la competencia comercial y de la ambición criminal. Pero fundamentalmente, lo que busca preservar es la intimidad personal, en el entendido que la condición económica y negocios financieros pertenecen a la esfera más reservada de todo individuo, independientemente del grado, condición, beneficios, perjuicios o status que esa condición económica le determine o genere.

Por ello, el fundamento actual, en nuestro sistema, del concepto de reserva bancaria, es el artículo 15 de la Constitución Política, en el que se expresa que "Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal".

De otra parte, no existe norma legal que haga referencia expresamente a la reserva bancaria, algunas normas del código de comercio, por analogía patrocinada por la propia Superintendencia del ramo, sirven para iluminar el tema. Así, por ejemplo, el artículo 61 del Código de Comercio señala que los libros y papeles del comerciante solo pueden ser examinados por sus propietarios.

Sin embargo, la principal característica de la reserva bancaria es que no puede ser absoluta, que no puede generar un secreto inalienable sobre las

transacciones financieras, sino que puede y debe ser levantada, bajo ciertas y determinadas condiciones, en la búsqueda de concretos propósitos.

En el mismo canon constitucional ya citado, se expresa que para efectos judiciales podrá exigirse la presentación de los libros de contabilidad y demás documentos privados. De allí que el mismo artículo 61 del Código de Comercio señale que los libros del comerciante pueden ser examinados para los fines indicados en la Constitución Nacional y mediante orden de autoridad competente.

El artículo 63 del Código de Comercio de manera más amplia, precisa que en la investigación de delitos y de acuerdo con las disposiciones del Código de Procedimiento Penal, los funcionarios de la rama jurisdiccional pueden ordenar de oficio la presentación y examen de los libros del comerciante.

A su turno los artículos 256 y 257 del Código de Procedimiento Penal dicen que el funcionario judicial debe tomar las medidas necesarias para evitar que los elementos materiales de prueba sean alterados, ocultos o destruidos y que para tal fin puede disponer la incautación de papeles, libros y otros documentos. De igual forma, en esta normatividad se dispone que quien tenga en su poder documentos que se requieran en un proceso penal, tiene obligación de entregarlos o permitir su conocimiento al funcionario que lo solicite.

Bajo el indiscutible criterio de que los funcionarios de la Fiscalía General de la Nación en efecto son funcionarios judiciales, el artículo 105 del Estatuto Financiero dispone que las instituciones financieras están obligadas a suministrar la información que sea requerida por los Directores Regionales o Seccionales de la Fiscalía. Así pues, cabe concluir que existe una forma o mecanismo para levantar la reserva bancaria, cual es la solicitud de la autoridad jurisdiccional en lo penal.

No es ésta sin embargo la única forma que existe para levantar la reserva bancaria; además de la petición de autoridad competente, es posible y obligatorio, levantar la reserva bancaria "oficiosamente", esto es, por ini-



ciativa propia de la entidad financiera. En efecto, el literal d) del artículo 102 del Estatuto Financiero dice que las instituciones sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia Bancaria están obligadas a reportar a la Fiscalía General de la Nación cualquier información relevante sobre manejo de fondos cuya cuantía o características no guarden relación con la actividad económica de sus clientes, o sobre transacciones de sus usuarios que por su número, por las cantidades transadas o por las características particulares de las mismas, "puedan conducir razonablemente a sospechar que los mismos están usando a la entidad para transferir, manejar, aprovechar o invertir dineros o recursos provenientes de actividades delictivas".

Esta disposición constituye claro desarrollo de lo dispuesto en el artículo 25 del Código de Procedimiento Penal, que impone a todo habitante del territorio colombiano mayor de dieciocho años, el deber de denunciar a la autoridad los hechos punibles de cuya comisión tenga conocimiento.

La Asociación Bancaria y de Instituciones Financieras de Colombia en el documento "Colombia y su política contra el lavado de dinero" sobre este particular señaló:

**"De acuerdo con la ley colombiana, todos los ciudadanos están obligados a comunicar a las autoridades cualquier posible violación a las normas penales. Ello podría haber sido suficiente para determinar la conducta de los administradores y directores de las instituciones financieras respecto del "lavado de dinero". Es fundamental destacar que la reserva bancaria en Colombia no es oponible a las investigaciones criminales".**

Por su parte, la superintendencia Bancaria a través de concepto del 2 de marzo de 1992 reiteró lo siguiente:

"A la reserva bancaria están obligados la persona jurídica, la junta directiva como órgano colegiado y cada uno de sus miembros individualmente considerados, el revisor fiscal, y todos los empleados del establecimiento de crédito, así como quienes asisten a la asamblea general de accionistas". (...) **"Este criterio no significa que tal deber de secreto**



**impida denunciar los hechos que se consideren jurídicamente punibles".**

En consecuencia, debe quedar muy claro que la banca no está cobijada por la exoneración al deber de denunciar establecida en la parte final del artículo 26 del Código de Procedimiento Penal, toda vez que es muy diferente el secreto profesional a que están evidentemente obligados los médicos, sacerdotes y abogados y la reserva bancaria cuya naturaleza, razón de ser y excepciones he explicado.

En general, el criterio que prima en lo que hace a la reserva bancaria frente a la investigación de los delitos, es que la primera de ninguna manera debe ser utilizada para esconder los segundos, pues es muy cierto, como decía el decreto 1872 de 1992 en sus considerandos que "la reserva bancaria no puede constituir una protección de conductas criminales, abusivas o contrarias a la buena fe que ha de regir el tráfico mercantil, ni encubrir información que pueda facilitar la labor de la administración de justicia".

En el mismo sentido, la convención de las Naciones Unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas, suscrita en Viena el 20 de diciembre de 1988, aprobada a través de la ley 67 del 23 de agosto de 1993, dispone en su artículo quinto que la reserva bancaria no puede ser esgrimida contra la facultad de los tribunales para ordenar la presentación de documentos bancarios, orientados a identificar y embargar el producto de los delitos.

La coexistencia de la reserva bancaria y de la posibilidad de su levantamiento, dan vigor y solidez al negocio bancario. El sigilo absoluto o la ausencia total de discreción generarían desconfianza en el sistema bancario y alejamiento de la clientela. "El secreto bancario se sostiene como institución jurídica porque lleva incita la develación que lo acerca a la dorada y sabia eclesis", ha dicho Luis Manuel Meján, (el Secreto Bancario, FELABAN 1984).

Todos sabemos que el negocio financiero se ejecuta bajo el principio de buena fe, pero resulta necesario evitar que bajo el amparo de la **cos-**

**tumbre de la reserva bancaria**, se pueda crear una especie de protección para los criminales donde se oculte información que sirva a las investigaciones. **La confianza del público en el sistema financiero** es el motor que pone en funcionamiento toda su actividad, pero esa confianza podría verse resquebrajada si el cliente honesto y de buena fe advierte que la institución está siendo utilizada para el manejo de fondos provenientes y el delito y que la institución no hace nada por impedirlo.

La regla del secreto bancario tiene una segunda excepción, cuando de investigaciones fiscales se trata, en consideración al interés general que existe en la correcta tasación de los impuestos.

En todo caso, resulta obvio que quienes son recipientarios de la información confidencial, continúen manteniendo el sigilo exigido, so pena de incurrir en sanciones establecidas en la ley para su inobservancia.

## **MEDIDAS PREVENTIVAS CONTRA EL LAVADO DE DINERO: EL ACUERDO INTERBANCARIO Y SU CONSAGRACION LEGISLATIVA.**

El 21 de octubre de 1992 se adoptó en la Junta Directiva de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, el ACUERDO SOBRE EL PAPEL DEL SISTEMA FINANCIERO EN LA DETECCION, PREVENCION Y REPRESION DE MOVIMIENTOS DE CAPITALES ILICITOS, el cual contiene un conjunto de principios sobre selección e identificación del cliente y conocimiento de sus actividades económicas, y de sus operaciones con la entidad financiera.

Un mes más tarde se expidió el decreto 1872 que elevó a rango de ley los principios y procedimientos materia del acuerdo. Posteriormente, este decreto fue incorporado en el estatuto financiero.

Además de las informaciones "oficiosas" a la Fiscalía General de la Nación o a los Cuerpos Especiales de Policía Judicial que ésta designe sobre operaciones sospechosas y de la obligación de atender sus requerimientos,

aspectos a los que ya hice referencia, esta normatividad contiene otras disposiciones orientadas a combatir el lavado de dinero.

En efecto, se establece la obligación de adoptar Mecanismos de Control orientados a conocer adecuadamente la actividad económica de los clientes, establecer la frecuencia, volumen y movimientos de sus fondos y su relación con su actividad económica. De igual forma, se establece la necesidad de designar funcionarios responsables de verificar el adecuado cumplimiento de dichos procedimientos y la obligación de guardar reserva frente a los clientes cuando sus transacciones han sido reportadas a la Fiscalía.

Además, se establece que toda institución debe recoger en formulario especialmente diseñado, completa información sobre transacciones en efectivo superiores a siete millones quinientos mil pesos o diez mil dólares. Para este efecto, se considera como transacción única el conjunto de operaciones que se llevan a cabo en una o varias oficinas en el mismo día. En el formulario debe dejarse constancia sobre la identidad de las personas que intervienen en la operación, sobre el tipo de transacción y sobre la institución financiera en la que se haya realizado.

Lamentablemente, no es muy fluída la información que debe llegar a la Fiscalía de parte de las instituciones financieras, y menos de la Superintendencia Bancaria hacia la entidad, en lo que hace con los reportes a que están obligadas, y en éste último caso, en la evaluación de la información que le envían los bancos al señalado organismo de control, sobre operaciones superiores a los límites señalados en estatuto.

Estimo quizá que ello se debe a la ausencia en la Fiscalía de un **centro de información financiera** que pueda procesar y evaluar la información respectiva, tarea en la que seguramente la nueva administración de la Fiscalía trabajará con ahínco.

Lo cierto es que la Fiscalía requiere un centro de ésta naturaleza en el que pueda efectuarse seguimiento a la información, relacionarla y hacerla fluir, cuando ello fuere necesario, a los despachos de los Fiscales Delegados.

Existe sin embargo, otro campo de acción muy grande e igualmente importante en el cual, con el mismo énfasis preventivo, deben trabajar las instituciones financieras en el propósito de prevenir la utilización de sus instituciones como instrumento para el lavado de dinero y que sin embargo no aparece consagrado legislativamente, ni esta considerado en el acuerdo interbancario.

Es lo que hace referencia al conocimiento que debe tener el banco sobre sus empleados, para estar al tanto de sus actividades comerciales, financieras e incluso de carácter social, de tal forma que pueda conocer si su comportamiento se sale de los cauces normales y deducir su posible vinculación a actividades ilícitas.

En efecto, los viajes frecuentes, el lujo, la ostentación, las amistades "sospechosas", los gastos desmedidos, la adquisición de bienes más allá de sus capacidades económicas, deben ser advertidas y consideradas como señales peligrosas.

En este contexto sí que resulta cierto aquello expresado por Luis Fernando Gutiérrez M. (En factores no financieros en decisiones financieras Rev. El Mundo al Vuelo No. 151/91-) de que "el recurso humano, honesto, trabajador y bien preparado es el más escaso y valioso de los factores productivos".

## **REPRESION PENAL AL LAVADO DE DINERO EN COLOMBIA**

En Colombia además de las normas del estatuto financiero ya reseñadas, existen otros mecanismos, de carácter penal y procesal penal, para combatir el lavado de dinero.

Los delitos de enriquecimiento ilícito, receptación, encubrimiento por favorecimiento y testaferrato, sancionan con pena privativa de la libertad, algunos comportamientos que hacen parte del proceso de lavado de dinero en las diversas etapas vistas al inicio de esta charla.



Así, comete el delito de **favorecimiento** (artículo 176 C.P.) quien ayuda a eludir la acción de la autoridad o a entorpecer la investigación, teniendo conocimiento de la comisión del hecho punible y sin concierto previo (si existe concierto previo se convierte en coautor), e incurre en delito de **receptación** (artículo 177 C.P.), quien adquiere u oculta el producto del delito.

Se considera delito de **testaferrato** (artículo 7o. del decreto 2266 de 1991) prestar el nombre para adquirir bienes con dineros provenientes del narcotráfico. Finalmente, incurre en delito de **enriquecimiento ilícito**, el empleado oficial (artículo 148 del Código Penal) que obtiene incremento patrimonial no justificado, por razón del cargo de las funciones, siempre que el hecho no constituya otro delito, y el particular (decreto 2266 de 1991 artículo 10o. y Ley 40 de 1993 artículo 6o.) que obtiene para sí o para otro, directamente o a través de interpuesta persona, incremento patrimonial no justificado, derivado de narcotráfico o secuestro.

Como puede observarse, cualquier persona que sin haber cometido delito de narcotráfico, realiza una transacción financiera, bursátil, inmobiliaria o simplemente de negocios con dineros provenientes del mismo, a sabiendas de su origen, puede incurrir en alguno de los delitos descritos.

No obstante, la tipificación del delito de lavado constituye un imperativo de nuestra legislación, por cuanto se asumió tal compromiso al suscribirse la Convención de Viena sobre narcotráfico, de tal suerte que la elevación a norma penal del lavado de dinero, no es una propuesta, sino una obligación que deviene de compromisos adquiridos en el ámbito internacional.

Por otra parte, existen algunas disposiciones de carácter procesal penal, que están orientadas a inmovilizar preventivamente los dineros provenientes de actividades delictivas, prevenir la posibilidad de que sean puestos fuera del alcance de las autoridades y evitar que generen enriquecimiento indebido a los delincuentes.



Así, los títulos valores, divisas, depósitos bancarios y en general los derechos y beneficios económicos vinculados a delitos de secuestro y narcotráfico quedan fuera del comercio a partir de su aprehensión. Los destinatarios provisionales o depositarios de los mismos (secuestres), pueden efectuar giros y transferencias sobre el exterior o el interior y colocar los dineros en depósito en el Banco de la República. Para este efecto, las divisas se convierten a moneda nacional y los dineros se deben invertir en títulos de deuda pública. A efecto de obtener la liquidez necesaria, los señalados depositarios están facultados para efectuar el cobro de los títulos, llenando los espacios dejados en blanco por los firmantes de los mismos. Por otra parte, como sanción para el delito de testaferrato está expresamente consagrado el decomiso de los respectivos bienes. De igual forma, una vez se dicta sentencia condenatoria por narcotráfico, entre otros delitos, debe declararse extinguido el dominio sobre los títulos valores, dinero y divisas, producto del mismo, en la medida en que se entiende que este delito causa grave deterioro de la moral social.

(Ver artículo 340 C.P.P., artículo 34 de la Constitución, decreto 042 de 1990 en su artículo 4o., artículo 7o. del decreto 2266 de 1991, artículo 47 de la ley 30 de 1986, decreto 2272 de 1991 en su artículo 1o., entre otras normas).

## **PROYECTO DE TIPIFICACION DEL DELITO DE LAVADO**

Como se indicó precedentemente, a través de la Ley 67 del 23 de agosto de 1993 se aprobó la Convención de las Naciones Unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas, suscrito en Viena el 20 de diciembre de 1988.

En su artículo 3o. "Delitos y Sanciones" se establece la obligación de tipificar en la legislación interna como delito la conversión o la transferencia de bienes a sabiendas de que tales bienes proceden de un delito de

narcotráfico, o de un acto de participación en él, y con el propósito de encubrir el origen ilícito de los mismos.

El Ministerio de Justicia y del Derecho ha elaborado un proyecto de ley, para ser sometido a consideración del Congreso, orientado a tipificar el delito de lavado de activos, en atención a lo ordenado en el señalado tratado.

Por revestir particular interés, formularé algunos comentarios y observaciones al proyecto, dentro del mejor ánimo constructivo y con el propósito de contribuir a su mejor definición, dado que tuve la oportunidad de representar al Gobierno Nacional en las diferentes reuniones convocadas por la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de las Drogas CICAD, foro en el que se crearon las normas constitutivas del reglamento modelo sobre lavado de activos.

En este proyecto del Ministerio de Justicia, se propone sancionar con pena de prisión a quien realice cualquier negociación con dinero y/o bienes provenientes del narcotráfico, enriquecimiento ilícito, de delitos contra la administración pública y conexos. La pena se agrava si el delito es cometido por funcionarios bancarios.

También se pretende consagrar como delito la omisión en la presentación de reportes obligatorios por parte de los funcionarios bancarios, al igual que su modalidad culposa.

Se propone igualmente en el proyecto sancionar con pena de prisión el no declarar la transferencias de fondos hacia o del extranjero y/o superar las cuantías autorizadas para los mismos y una pena agravada para el fraude a la resolución judicial que ordene dar información sobre bienes vinculados a actividades delictivas.

No cabe duda respecto de la necesidad, utilidad y conveniencia de tipificar a la mayor brevedad posible el delito de lavado de dinero en nuestro país. Sin embargo, el mencionado proyecto del Ministerio de Justicia y del Derecho adolece de fallas importantes de técnica legislativa, que harían

inaplicable su contenido si no es corregido por el Congreso durante el trámite en ambas Cámaras.

En efecto, en su artículo 1o. el proyecto impone como condición para aplicar pena de prisión a la persona que haya realizado transacciones con dineros provenientes del narcotráfico, que como consecuencia de la señalada transacción los bienes "adquieran la calidad de legitimados".

Pues bien, como puede advertirse, esta es una condición de imposible cumplimiento. **Jamás los bienes provenientes del delito podrán considerarse como legitimados.** Menos, los provenientes del narcotráfico y mucho menos como consecuencia de un proceso ilícito de lavado, como se indicó y destacó al inicio de esta conferencia.

Cosa muy distinta es que esos bienes logren al cabo del proceso de blanqueo, **LA APARIENCIA** de legítimos.

Entonces, exigir que los bienes deban adquirir la calidad de legítimos para que se tipifique el delito de lavado, conduce a que el delincuente siempre podría alegar en su favor que el resultado exigido por la norma no se alcanzó, generándose con ello odiosa impunidad por aparente falta de consumación de la conducta típica.

La solución no está en cambiar la frase "adquieran la **calidad** de legitimados" por la expresión "adquieran la apariencia de legitimados", pues como igualmente se recalcó al principio de esta conferencia, esa apariencia solo se logra en un estadio muy avanzado del proceso de blanqueo, como lo que quedarían por fuera de la cobertura del tipo una gran cantidad de actos inequívocos de lavado.

El delito de lavado de activos en el artículo 2o. del reglamento modelo de la CICAD señala que constituye delito de lavado de dinero el adquirir, **poseer, utilizar, transferir u ocultar bienes a sabiendas de que provienen de un delito**, fórmula más sencilla pero de mayor cobertura y alcance, en el que no se dejan por fuera los primeros pasos del lavado ni se exige alcanzar el resultado, cuya adopción permitiría solucionar la problemática planteada.

También, debe criticársele al proyecto del Ministerio que en el artículo segundo señale que solo quedan incurso en el delito de lavado de activos los funcionarios bancarios "que tengan la debida competencia".

En primer lugar, no se indica competencia para qué clase de actos, ni cuál es el sentido o razón de ser de esa expresión.

Ahora bien, si en gracia de discusión se entendiera que se está sancionado a aquellos funcionarios que realizan actos de lavado en el giro ordinario de la competencia atribuida para el cargo que ocupan, se llegaría al absurdo de que quedarían por fuera, e impunes, aquellos actos de lavado de activos cometidos por funcionarios bancarios con abuso o extralimitación de sus funciones.

De otra parte, en el artículo quinto del proyecto no se precisa si lo que se busca sancionar es el no declarar dentro del plazo legal las transferencias de fondos al extranjero, o el hacerlo superando las cuantías señaladas en el estatuto Cambiario. Semejante imprecisión atenta contra el principio de tipicidad y de legalidad y hace imposible también la aplicación de esta norma.

En el artículo 6o., el proyecto dispone que a los bienes vinculados a los hechos punibles de que trata el proyecto "le serán aplicables las disposiciones del Código de Procedimiento Penal relacionadas con incautación, comiso, prohibición de enajenar, embargo y secuestro y extinción del derecho de dominio". Con esta redacción se están dejando por fuera fundamentales normas que reglamentan estos aspectos en el código de procedimiento civil y en reglamentaciones procesales penales especiales como el decreto 042 de 1990, olvido que generaría dificultades en punto de solucionar los problemas prácticos que se presentan con el manejo de los bienes provenientes del delito.

En el artículo segundo del proyecto se indica que en la pena fijada en el artículo primero, pero agravada, incurrirán "los directos ... de las entidades financieras ... o las **denominadas casas de cambio y demás personas jurídicas que participen en la comisión de conducta**" Prefiero atribuir



esta increíble atribución de responsabilidad penal a las personas jurídicas y la todavía imposible pretensión de señalarles como pena la privación de la libertad, a un desafortunado e inadvertido error de redacción y no a una pretendida intención de modificar el código penal.

Finalmente, debe indicarse que si bien es verdad que el proyecto emana de lo dispuesto en la Convención de Viena contra el narcotráfico, no existe razón para limitar el delito de lavado de dinero a aquellas conductas que se realicen sobre bienes provenientes de este delito, del enriquecimiento ilícito, de los punibles contra la administración pública y los conexos con éstos, como en forma limitante lo consagra el proyecto del Ministerio.

En mi opinión, el delito de lavado de activos debe estar referido al tráfico de bienes provenientes de toda clase de delitos, pues la problemática del lavado no es exclusiva del narcotráfico sino que también tiene grave incidencia frente a delitos contra el patrimonio y el orden económico social para citar solo algunos de los casos más protuberantes.

## CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de este seminario es crear una cultura bancaria del riesgo. En este contexto, se habrá logrado un objetivo fundamental si se generaliza el criterio de que la BANCA y la FISCALIA no pueden entenderse como dos instituciones antagónicas, sino que mancomunadamente buscan un objetivo común, cual es preservar el negocio bancario, pues evidentemente hace parte de la estabilidad y el equilibrio económico de la Nación. La administración del riesgo, la disminución del riesgo, el aumento de la confiabilidad, de la clientela y de las utilidades, están íntimamente involucradas en la preservación incólume e inmaculada de la banca.

Con el anhelo de aportar mayores elementos de juicio con miras a hacer todavía más sólido nuestro sistema bancario, se han reunido ustedes aquí durante dos días a conocer experiencias, en orden a lograr ese objetivo. Complace advertir que existen instituciones tan disímiles, profesiones tan



variadas, ángulos de vista tan amplios, inteligentes e ilustrativos, todos ellos orientados al mismo propósito.

Hemos conocido nuevos mecanismos para prevenir los fraudes con tarjeta de crédito y en cajeros automáticos; el moderno papel del auditor en la administración del riesgo; las tendencias actuales de la seguridad física y electrónica; la importancia del enfoque futurista en la administración del riesgo en la banca; el nuevo concepto del sistema bancario de protección a través de los seguros y la seguridad de cara al siglo XXI en lo que hace al fraude informático y la transferencia electrónica de fondos, con el propósito fundamental de sumar esfuerzos contra el riesgo, contra el fraude, y la delincuencia y forjar una cultura de unidad.

La conclusión fundamental es que la Fiscalía General de la Nación no puede ser vista sino como el mejor aliado de la banca para alcanzar este propósito.

*César González Muñoz\**

**N**o voy a ocupar más de unos minutos de su tiempo, después de estas jornadas de análisis, de estudio y de información y, particularmente, luego de la excelente intervención del señor Vicefiscal General de la Nación, cuyas palabras, espero, produzcan las reacciones que el Estado colombiano espera de los empresarios y del sector privado en general, en relación con el manejo de algunos de los aspectos que él mencionó, de la corrupción y de la utilización indebida del sistema financiero para el desarrollo de actividades ilícitas.

Solamente unos minutos para agradecer, en primer lugar, a las autoridades, comenzando por el señor Vicefiscal y al señor Superintendente Bancario por haber participado en este evento, que ha demostrado ser exitoso y necesario. Ello demuestra la cercanía que tenemos las instituciones que representamos al sector financiero y el Estado alrededor de temas de interés público.

Agradezco también, a todos los excelentes conferencistas, le han dado calidad a este evento.

El Congreso de Administración del Riesgo evidencia el interés que existe hoy día en todo el sistema financiero en dicha materia. Creo que, en particular, debe destacarse que el manejo del problema del riesgo en el sistema financiero, tiene un enorme factor gerencial y no solamente el

logístico, jurídico y policivo, que tradicionalmente ha tenido este asunto en la banca colombiana.

Todos nosotros debemos hacer grandes esfuerzos en la dirección de convertir el problema del manejo del riesgo en un problema gerencial al más alto nivel de las instituciones. En el sector financiero hay mucho por recorrer en este sentido y esperamos que los esfuerzos que estamos haciendo incluyendo a la Asobancaria, conduzcan a un buen final y a un desarrollo más acelerado de esta visión gerencial del manejo del riesgo en nuestro país.

La propia Asobancaria ha hecho esfuerzos que fueron descritos por Alejandro Jaramillo, nuestro gerente de administración del riesgo; tenemos varios proyectos que se encuentran en marcha y que espero puedan fructificar y existir en la realidad muy pronto.

Quiero añadir unas palabras alrededor de estos proyectos de seguridad, sobre el tema del depósito central de valores, el DECEVAL. Este es un proyecto crucial para el manejo de algunos aspectos de la seguridad bancaria. Todos sabemos cuál es el nivel de riesgo existente en el manejo físico de los títulos valores en Colombia. Todavía Santafé de Bogotá, y las grandes ciudades, se caracterizan por ser ciudades en las que ejércitos de mensajeros llevan y traen papeles de muy elevado valor, con unos riesgos increíbles. La Asobancaria, sus miembros y las tres bolsas de valores del país se propusieron desarrollar un depósito central de valores que se oriente hacia la desmaterialización de los títulos valores y convierta en un registro electrónico, la transacción física que hoy se tiene de papeles, emitidos tanto por el Estado como por el sector privado.

Quienes están al frente del manejo de los asuntos del riesgo dentro del sistema financiero, deben ver el DECEVAL como un gran instrumento de apoyo a la mejora de los niveles de seguridad en el sistema financiero. Es necesario introducir una nueva cultura, una nueva forma de ver este asunto. No se trata simplemente de un problema gerencial, administrativo. La gente le tiene un poco de desconfianza a los nuevos regímenes electrónicos de manejo de los títulos valores, pero creo que los banqueros están obligados a ser los líderes en esta revolución cultural, que conduzca a eliminar los

evidentes riesgos en que se incurre cuando se manipulan, como se hace hoy en día en Colombia, los títulos valores masivamente.

En Colombia se percibe, quien no lo sabe, un elevado nivel de criminalidad y atentados permanentes contra los derechos individuales y colectivos. Permítanme compartir con ustedes un par de ideas sobre este tema. Creo que el asunto de la enorme criminalidad que tenemos en el país se relaciona con varios factores: con el problema de la justicia y de la policía y su administración eficiente, con el mínimo uso de recursos públicos porque al fin y al cabo estos son muy pocos para toda suerte de cosas. Hay otro factor que se menciona poco en Colombia, el factor del vacío ético y moral que caracteriza a los colombianos, o, por lo menos, las conductas caracterizadas por la múltiple moral al observar un sólo factor desde diversos ángulos.

Alrededor del narcotráfico, en mi opinión, los colombianos, especialmente los dirigentes culturales y políticos, hemos tenido serios problemas de doble moral y hemos pagado caro por eso. Quiero hacer especial énfasis en una parte del problema de la criminalidad y de la inseguridad porque estoy convencido de que sin una solución apropiada, difícil y larga, a este problema del vacío moral, será muy difícil alcanzar niveles parecidos por lo menos, a los niveles internacionales en materia de criminalidad, incluyendo la que afecta al sistema financiero.

¿Cómo podremos exigirles a nuestras autoridades acusatorias, a las autoridades del sector judicial, a la policía, que cumplan bien sus deberes, si estamos viviendo en un caldo de cultivo vacío de ética? Creo que aquí está, francamente, uno de los problemas fundamentales de la nacionalidad colombiana. No es suficiente con decir que el mundo entero de hoy es un mundo donde se mezclan grandes avances tecnológicos y un empequeñecimiento moral del ser humano donde todo es desechable y donde, desde el punto de vista moral, todo es aceptable.

Eso está pasando a lo largo y ancho del mundo, pero no podemos, por otra parte, desdeñar el hecho de que en Colombia hay factores adicionales a ese problema. Además de ciertos elementos de "modernidad" colombiana, con el desarrollo de la tecnología y con el conocimiento de los métodos del manejo de los negocios, en Colombia tenemos tremendos factores de



criminalidad derivados de un atraso cultural, y de una confusión cultural innegable.

Gabriel García Márquez, en un discurso relacionado con la entrega de un informe de una misión de ciencia, cultura y tecnología señalaba cómo los colombianos tenemos unas raíces culturales muy profundas que pueden tender a explicar lo que somos.

Yo quiero particularizar un poco para decir, de pronto, que hay factores culturales muy profundos que explican el tremendo desarrollo de la criminalidad y la violencia en Colombia, que no es nueva, que no es de hoy, que quizás es más conocida ahora que antes porque los medios de comunicación han mejorado; pero nadie puede negar que Colombia ha sido un país violento desde el inicio de su vida republicana y aún más atrás.

Este es un desafío que nos compromete a todos. No podemos esperar una buena administración de justicia ni una buena administración pública en general, si en la base de la sociedad no existe el sustrato ético aceptable y necesario para exigirle al Estado un comportamiento eficaz.

No quisiera decir, por ejemplo, que hay que regresar a la ética antigua, a la descripción de algún país metafísico que nunca existió. Yo quisiera que todos los colombianos, realmente pensáramos un poco en la necesidad de adquirir una nueva ética para un país moderno, para un país que se acerca al siglo XXI, que no la tenemos y sin la cual, ni los banqueros, ni los empresarios, ni los ciudadanos en general, podremos francamente esperar mejores niveles de seguridad y más bajos niveles de criminalidad.

Quisiera insistir en una cosa: Tampoco podríamos exigirle a nuestras autoridades mayor eficiencia, si en el seno de la sociedad civil no tenemos una ética que nos dignifique como seres inteligentes.

Excúsenme estas palabras finales de pensamientos que se ocurren cuando se refiere uno al tema de la violencia y la criminalidad, pero creo que eran necesarias.