



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

TESIS

“DISEÑO ESTRUCTURAL Y ESTRATEGICO DE LAS AREAS DE  
PREVENCION Y DETECCION DE LAVADO DE DINERO, CREADAS POR  
LA BANCA EN MEXICO”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

C.P. XOCHIL RUIZ PEREZ

DIRECTOR DE TESIS:

DR. FEDERICO GONZALEZ SANTOYO

Morelia, Michoacán, agosto, 2006.

**Dedico el presente trabajo de investigación:**

A la memoria de mis queridos padres, quienes me fomentaron el amor al estudio y de los valores que hicieron de mi lo que ahora soy,

† Prof. e Ing. Juan Ruiz Pérez y Ma. Guadalupe Pérez Villgómez.

A mis hermanos; a la memoria de Morelia y en especial a Cuauhtémoc, por su entusiasmo y optimismo,

† Morelia,  
Lenin, Alejandra, Cuauhtémoc y Fabiola.

A mi amiga, M. B. Naborina Villaseñor Santoyo por su invaluable y desinteresada ayuda en la elaboración de este estudio.

A mi amigo C.P. Antonio Marrón Aguirre de quién recibí todo su apoyo para la conclusión de mis estudios de posgrado.

**Agradezco:**

Al C.P. Fernando Calvillo Armendáriz y a Don Alberto Flores Cos, Director Adjunto y Director Ejecutivo del Grupo financiero Santander Serfin, respectivamente, quienes en su momento me dieron la oportunidad de involucrarme en la función de prevención de lavado de dinero,

A la UMSNH y a mis maestros por permitirme sumar mi preparación en lo profesional, y

A todas aquellas personas que colaboraron en la elaboración de la presente investigación.

# DISEÑO ESTRUCTURAL Y ESTRATEGICO DE LAS AREAS DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE LAVADO DE DINERO, CREADAS POR LA BANCA EN MEXICO

## CONTENIDO

Resumen (Abstract).....	P. 1
Introducción.....	2
<b>1. ASPECTOS METODOLOGICOS</b>	<b>5</b>
1.1. Objetivos.....	5
1.1.1. General.....	5
1.1.2. Específicos.....	5
1.2. Preguntas de investigación.....	5
1.3. Justificación.....	6
1.4. Hipótesis.....	8
1.4.1. Hipótesis de trabajo.....	8
1.5. Materiales.....	8
1.6. Herramientas.....	9
<b>2. MARCO TEORICO</b>	<b>10</b>
2.1. Breve historia. Lavado de dinero.....	10
2.2. Definiciones y conceptos.....	11
2.3. Antecedentes en México.....	15
2.3.1. Corrupción.....	15
2.4. Proceso del lavado de dinero.....	22
2.5. Introducción ó Colocación.....	23
2.6. Transformación ó Distribución.....	23
2.7. Integración ó Reconversión.....	23
2.8. Métodos utilizados en el proceso.....	24
2.9. Acuerdos y convenios internacionales, así como de los organismos participantes.....	35
2.9.1. Consejo de Europa.....	35
2.9.2. Convención de Viena.....	36
2.9.3. Declaración de Principios de Basilea.....	37
2.9.4. Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).....	38
2.9.5. Fuerza de Trabajo Financiero del Caribe (Caribbean Financial Action Task Force, CFATF).....	39
2.9.6. Convención Europea.....	40
2.9.7. Organización de Estados Americanos (OEA).....	41
2.9.8. Directiva 91 / 308 de la Unión Europea sobre lavado de dinero.....	42

2.9.9.	Cumbre de las Américas.....	43
2.9.10.	Grupo Egmont.....	43
2.9.11.	Programa de Naciones Unidas para la Fiscalización de las Drogas (United Nations Drug Control Programme, UNDCP).....	44
2.9.12.	Naciones Unidas.....	45
2.9.13.	INTERPOL.....	45
2.10.	Normatividad en México y autoridades competentes.....	47
2.10.1.	Normatividad en México.....	47
2.10.2.	Autoridades Competentes.....	51
2.11.	Acciones de prevención y control establecidos para el Sistema Financiero Mexicano.....	55
2.11.1.	Secreto Bancario, Fiduciario y Bursátil.....	56
<b>3.</b>	<b>ESTRATEGIAS, POLITICAS Y PREMISAS DE PLANEACION</b>	<b>57</b>
3.1.	Naturaleza y propósitos de estrategias y políticas.....	57
3.2.	Proceso de la planeación estrategias y políticas.....	58
3.3.	La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones.....	62
3.4.	Instrumentación eficaz de estrategias.....	65
3.5.	Desarrollo de premisas y pronósticos.....	69
3.6.	Pronósticos de ambiente.....	69
<b>4.</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>71</b>
4.1.	Conceptos y términos.....	71
4.1.1.	Función organizacional.....	71
4.1.2.	Organización.....	72
4.1.3.	Organización formal e informal.....	72
4.1.4.	División Organizacional. El departamento.....	72
4.1.5.	Diferenciación, integración y su costo burocrático.....	73
4.2.	Diseño Organizacional.....	75
4.3.	Estructura Organizacional. Departamentalización.....	76
4.3.1.	Departamentalización por números simples.....	77
4.3.2.	Departamentalización por tiempo.....	77
4.3.3.	Departamentalización por función empresarial.....	78
4.3.4.	Departamentalización territorial o geográfica.....	80
4.3.5.	Departamentalización por tipo de clientes.....	81
4.3.6.	Departamentalización por procesos o equipo.....	82
4.3.7.	Departamentalización por productos.....	83
4.3.8.	Organización matricial.....	84
4.3.9.	Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).....	86
4.3.10.	Estructuras organizacionales para el ámbito global.....	86

4.4. Integración y mecanismos integradores.....	86
4.5. Autoridad: lineal, staff y funcional.....	88
4.6. Centralización y Descentralización.....	90
4.7. Comités, Grupos y Equipos.....	92
4.7.1. Comités.....	92
4.7.2. Grupos.....	95
4.7.3. Equipos.....	95
4.8. Contralor. Origen y funciones.....	96
<b>5. DISEÑO DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS UNIDADES DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO, EN UNA INSTITUCION FINANCIERA (PROPUESTA).</b>	<b>104</b>
Resultados.....	122
Conclusiones y Recomendaciones.....	124
Apéndices y Anexos.....	126
Glosario.....	137
Bibliografía.....	139

## INDICE DE CUADROS

2.2.1. Términos utilizados en otros países de lavado de dinero...	P. 11
2.3.1. Índice de Percepciones de Corrupción 2005 de Transparency Internacional. (IPC).....	18-19
2.8.1. Métodos utilizados en el proceso de lavado de dinero.....	24
2.8.2. Formas de operar del narcotráfico en México. Distribución de las ganancias.....	30-34
2.10.1. Autoridades Responsables de la Investigación de las Operaciones con Dinero Ilícito (Lavado de Dinero).....	54
3.2.1. Modelo del proceso de planeación estratégica.....	61
4.1.5.1 Clasificación de los organigramas.....	75
4.7.1. Clasificación de los comités.....	93
4.8.1. Organograma en el cual el contralor es un ejecutivo de línea.....	100
4.8.2. Organograma en el cual el contralor desarrolla funciones de asesor.....	101
4.8.3. Diferencias entre el puesto de Contralor Administrativo y el de Contralor Asesor.....	102
4.8.4. Similitudes y diferencias entre el puesto de Contralor y sus tres afines.....	103
5.1. Cuadro Informativo. Principales Grupos Financieros.....	117-119

## INDICE DE FIGURAS

2.4.1. Etapas del lavado de dinero.....	P. 22
3.3.1. Matriz TOWS para la formulación de estrategias.....	63
3.3.2. Dinámica del análisis TOWS.....	64
4.3.3.1. Departamentalización por función empresarial.....	79
4.3.4.1. Departamentalización territorial o geográfica.....	80
4.3.5.1. Departamentalización por tipo de clientes.....	81
4.3.6.1. Departamentalización por procesos o equipo.....	83
4.3.7.1. Departamentalización por productos.....	84
4.3.8.1. Organización matricial.....	85
5.1. Contraloría Normativa y Antilavado con dependencia del área Jurídica.....	110
5.2. Estructura Organizacional de la UPLD. Departamentos que la integran.....	111
5.3. Estructura Organizacional de la UPLD. Áreas y organismos tanto internos como externos de apoyo de la UPLD.....	121

## | ABREVIATURAS

ABM	Asociación de Bancos de México
AFORES	Administradoras de Fondos para el Retiro
BIRD	Banco Internacional para Reconstrucción y Desarrollo
CCC	Comité de Comunicación y Control
CN	Comisión sobre Narcóticos
CP	Código Penal
CICAD	Comisión Interamericana para el Control de Abuso de Drogas
CNB	Comisión Nacional Bancaria
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CNSF	Comisión Nacional de Seguros y Fianzas
CFATF	Caribbean Financial Action Task Force
CEE	Comunidad Económica Europea
CFF	Código Fiscal de la Federación
CPCJC	Comisión para la Prevención del Crimen y la Justicia Criminal
CCA	Consejo de Cooperación Aduanera
CFPP	Código Federal de Procedimientos Penales
CONSAR	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro
DEA	Drug Enforcement Agency
DOF	Diario Oficial de la Federación
EUA	Estados Unidos de América
ECOFIN	Economical and Financial Council
EUROPOL	Oficina Europea de Policía
FBI	Federal Bureau of Investigation
FMI	Fondo Monetario Internacional
FOPAC	Fondos Provenientes de Actividades Criminales
GAFI	Grupo de Acción Financiera
FATF	Financial Action Task Force
G-7	Grupo de los Siete
G-10	Grupo de los Diez
GLOPAC	Global Program of Action / Programa de Acción Global
INTERPOL	International Criminal Police Organization
IPC	Índice de Percepción de la Corrupción
ISR	Internal Revenue Service
LOAPF	Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
OEA	Organización de Estados Americanos
OMC	Organización Mundial de Comercio
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
OCN	Oficina Central Nacional / INTERPOL
PEPs	Personas Expuestas Políticamente
PEP	Politically Exposed Person
PGR	Procuraduría General de la República
PNUFID	Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
TM	Transparencia Mexicana
TI	Transparency International
UPLD	Unidad de Prevención de Lavado de Dinero
UCPLD	Unidad Central de Prevención de Lavado de Dinero
UIF	Financial Information Units / Unidades de Información Financiera
UNDCP	United Nations Drug Control Programme



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación estudia y evalúa las *áreas de antilavado* que contemplan las instituciones financieras en sus estructuras organizacionales y que hoy integran el Sistema Financiero Mexicano. Se propone mediante el desarrollo de un proceso de planeación estratégico, definir el funcionamiento y ubicación de éstas, aprovechando los recursos con los que cuentan estas instituciones y al mismo tiempo buscar su optimización. Lograr que estos departamentos sean funcionales, es el reto. Es una *área* especializada cuya responsabilidad es evitar que las entidades financieras, sean el blanco de operaciones de origen ilícito (lavado de dinero o financiamiento al terrorismo).

## ABSTRACT

The present work of investigation studies and evaluates *Prevention Anti-Money Laundering Departments* which the credit institutions and structures are subject to and they are part of Mexican Financial System. It is proposed throughout the development of a strategic planning process to locate and define the functionality of these *Departments*; utilizing the resources of these institutions and, at the same time, optimizing this process and making these *Departments* functional, is the challenge. This is a specialized department which responsibility is to avoid credit institutions to become target of the illicit operations (money laundering or terrorist financing).

## INTRODUCCION

El Sistema Financiero Mexicano a través de las instituciones que lo integran, constituye uno de los medios para realizar actividades de *lavado de dinero*, esta no es propia de un país involucra también a la Banca Internacional. En el *Programa Nacional para el Control de Drogas 1995-2000*, se menciona que el fenómeno conocido como "*lavado de dinero*", es el conjunto de procedimientos utilizados para ocultar el origen de actividades ilícitas, a fin de aparentar que se obtuvo de fuentes legítimas.

En el mes de marzo del 2000, se llevo a cabo la Primera Ronda de Evaluación Mutua por parte del *Grupo de Acción Financiera Internacional* (GAFI o por sus siglas en inglés FATF). El resultado de este proceso de evaluación fue exitoso en virtud de que el 21 de junio de ese año, México fue admitido como miembro de Pleno Derecho del referido grupo multinacional. La incorporación al GAFI, constituye el acontecimiento de mayor relevancia en el ámbito de la lucha contra el *lavado de dinero* en nuestro país, ya que implica el reconocimiento del organismo más importante del mundo en la materia, de que en un corto plazo, el gobierno mexicano adoptó medidas efectivas para combatir dicha actividad ilícita.

Efectivamente México inicio desde 1990 con reformas de artículos de varias leyes correspondientes a disposiciones de carácter general para prevenir, detectar y reportar operaciones con recursos de procedencia ilícita. En marzo de 1997 la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, establece disposiciones al respeto para su cumplimiento por parte de las instituciones.

Con el establecimiento de estas disposiciones, las entidades financieras se vieron obligadas a realizar modificaciones a sus *Manuales de Operación*, adecuando sus políticas y procedimientos internos para prevenir, detectar y reportar las operaciones con recursos de probable procedencia ilícita que llegarán a determinar en la realización usual de sus operaciones. Además, tuvieron que improvisar en su estructura un *área* exclusivamente para el cumplimiento de dichas disposiciones o en último de los casos considerarla como una función más de alguna otra *área*. Por lo que las entidades han resuelto a su modo la ubicación y funcionalidad de esta nueva *área de cumplimiento*, creando para tales efectos la *Contraloría Normativa* y dependiendo de esta, la de *antilavado*.

El objetivo principal de esta investigación es proponer la optimización de las *áreas* de *antilavado* a fin de que estas operen dentro de los estándares internacionales y del marco jurídico establecido por las autoridades mexicanas.

Los objetivos en lo particular son:

- Evaluar las *áreas* de *antilavado* y conocer su funcionamiento.
- Destacar su importancia y trascendencia.
- Determinar si actualmente son funcionales, y
- Proponer su reforzamiento.

Se trata pues, de convertir a estas áreas en *Unidades Estratégicas*, especializadas, independientes y con funciones propias. Por lo que las entidades financieras contarán con *Unidades* más funcionales. Esto permitirá tener mejor control al concentrar mayor atención de la operación diaria y habitual de la actividad bancaria.

Dada las dimensiones del fenómeno del *lavado dinero* y en razón al combate y lucha de los países cooperantes, entre ellos México, las instituciones financieras a través de sus áreas de *antilavado* contribuirán activamente en esta lucha. De ahí su importancia y trascendencia.

El resultado de este estudio podrá ser de utilidad para la capacitación de directivos del primer nivel de la organización de las entidades.

Asimismo, observamos un vacío de conocimiento en la materia, toda vez que la literatura disponible corresponde a aspectos jurídicos y de carácter normativo.

La metodología empleada en este estudio se basó en un proceso de investigación cualitativa, es decir desde una perspectiva subjetiva. La cual se encuentra fundamentada en la experiencia del investigador al desempeñarse en el ambiente de una *Unidad de Prevención de Lavado de Dinero*. Es de tipo inductivo, toda vez que va de lo particular a lo general. El investigador fue el instrumento de recolección de datos, correspondiendo a una investigación documental. El resultado del estudio es precisamente la hipótesis y no necesariamente tendrá que probarse.

Consta de 5 capítulos: Capítulo 1. Aspectos Metodológicos de la investigación en el que se define su enfoque y el proceso correspondiente. Se mencionan los elementos que resultan fundamentales para plantear el problema. Asimismo, se señala el papel que juega el investigador en la recolección de datos, así como las técnicas o instrumentos para obtenerlos. Concluyendo con la determinación de la hipótesis.

Capítulo 2. Marco Teórico que comprende un sustento histórico y el escenario jurídico existente en materia de *lavado de dinero*, en los que se mencionan los antecedentes, así como de los acuerdos, convenios y organismos internacionales,

---

ordenamientos legales y acciones en México. Sobresalen las disposiciones vigentes al respecto.

Capítulo 3. Estrategias, Políticas y Premisas de Planeación que corresponden al modelo a seguir y se expone el proceso de la planeación estratégica, destacando el análisis de las fuerzas externas e internas que afectan a las empresas, lo que permitirá identificar y determinar estrategias alternativas para la toma de decisiones. Incluye la utilización de la *Matriz TOWS*, importante herramienta para el análisis de situaciones y desarrollo de estrategias.

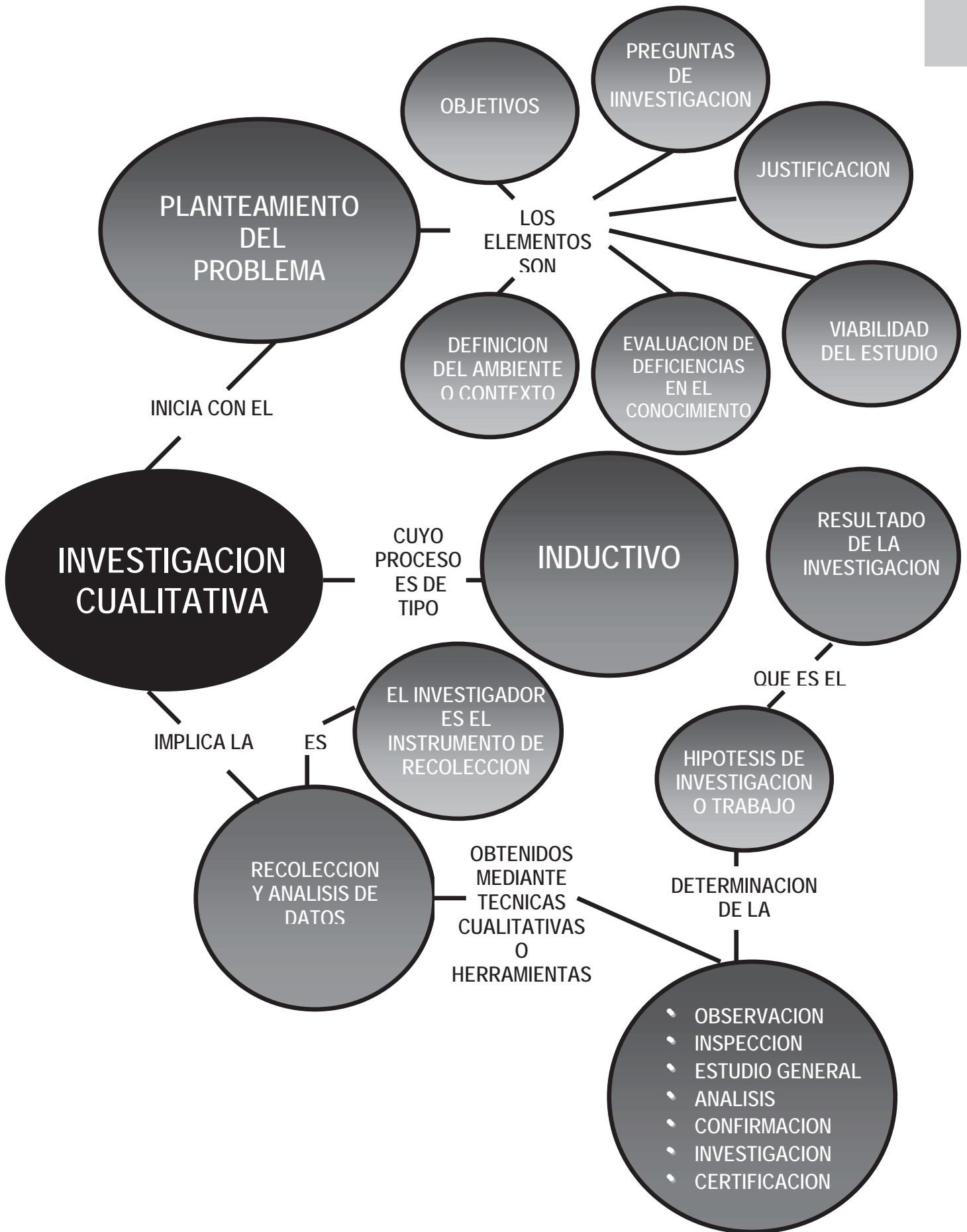
Capítulo 4. Organización, constituye otro de los modelos que contempla la metodología para el diseño y determinación de estructuras, procesos, funciones y responsabilidades. Considerándose en este caso a la *Organización* como una etapa del proceso administrativo.

Capítulo 5. Diseño del Plan de Organización Estructural de las Unidades de Prevención y Detección de Lavado de Dinero en una Institución Financiera (Propuesta). Con base en el marco teórico y modelos a seguir, se propone la ubicación, dependencia y funcionamiento idóneo del *área de antilavado*, a la que llamaremos *Unidad de Prevención de Lavado de Dinero (UPLD)*. Con esta propuesta se pretende lograr los objetivos del estudio que hemos señalado.

Finalmente se exponen los resultados esperados, indicando la importancia y conveniencia para las entidades financieras de contar con una *UPLD* funcional y eficiente, concluyendo con las recomendaciones al respecto.

# ASPECTOS METODOLOGICOS

1



# 1 | ASPECTOS METODOLOGICOS

## 1.1. OBJETIVOS.

### 1.1.1. General.

Optimizar el funcionamiento de las áreas de *antilavado* creadas por las instituciones financieras en México. Lo anterior, en virtud de que dichas entidades tienen que operar dentro de los estándares internacionales, así como del marco jurídico establecido por las autoridades mexicanas en materia de *lavado de dinero*.

### 1.1.2. Específicos.

Los objetivos específicos que se pretenden en este trabajo de investigación son:

- 1o. Evaluar éstas áreas a fin de conocer su funcionamiento.
- 2o. Destacar la importancia y trascendencia de las áreas de *antilavado*.
- 3o. Determinar si actualmente son funcionales.
- 4o. Reforzar el funcionamiento actual de dichas áreas.

## 1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

Los objetivos y las preguntas de investigación deben ser congruentes entre sí e ir en la misma dirección. Los objetivos establecen qué se pretende; las preguntas nos dicen qué y para qué debe hacerse la investigación (Hernández, Fernández, Baptista, 2006).

- ¿Cómo funcionan actualmente las áreas de *antilavado*?

Esta pregunta corresponde a lo que se plantea en el primer objetivo. A fin de estar en posibilidades de emitir cualquier juicio u opinión, es importante conocer el origen de estas áreas, así como su actual funcionamiento, ubicación y dependencia en la organización de las entidades financieras.

- ¿Por qué son importantes estas áreas?

El área de *antilavado* es responsable del control de la operación diaria que registran las entidades financieras, a fin de evitar el ingreso de recursos susceptibles o asociados a prácticas comerciales ilícitas. Las instituciones han sido el medio utilizado por los lavadores de dinero para ingresar estos recursos. El propósito de las entidades es coadyuvar en la lucha y combate del *lavado de dinero*. Esta pregunta refiere al segundo objetivo señalado.

- ¿Son realmente funcionales las áreas de *antilavado*?

Es complicado medir la funcionalidad de una área. Sin embargo se puede analizar a partir de su estructura y posición actual en la organización de las entidades. Quizás bastará observar la posición o nivel organizacional en que se encuentran, su importancia seguramente será proporcional al nivel que los directivos le asignen. Corresponde la pregunta planteada al tercer objetivo mencionado.

- ¿Cómo lograr su mejor funcionamiento?

Puede ser que en la actualidad las áreas de *antilavado* sean funcionales, sin embargo lo que se busca es su optimización. Para el cuarto objetivo, será esta la pregunta que corresponde.

### 1.3. JUSTIFICACION.

Nos encontramos ante un fenómeno de tipo social en México y en el mundo denominado *lavado de dinero o blanqueo de capitales*. Generalmente el dinero que se lava proviene principalmente de prácticas ilegales de comercio, como el narcotráfico, tráfico de armas, contrabando u otras. Habrá que considerar también que uno de los factores asociados al *lavado de dinero* es la *corrupción* y sin duda constituye un fenómeno colectivo.

La cantidad de dinero sucio generado en 1993, está estimada en aproximadamente 460 mil millones de dólares, cerca de 2 millones 700 mil francos equivalente al doble del presupuesto anual de Francia, según las fuentes del Grupo de Acción Financiera (GAFI). En 1992, Estados Unidos encabezó el lavado de dinero, reciclando 270 mil millones de dólares. En 1996, el Fondo Monetario Internacional estimó las ganancias procedentes de las actividades ilícitas en aproximadamente 500,000 millones de dólares al año (o sea el 2 por ciento del Producto Interno Bruto mundial) (Cuisset, 1998).

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) organismo que agrupa a los principales centros financieros del mundo, emitió las **40 recomendaciones**

contra el blanqueo de capitales, correspondientes a medidas para prevenir la utilización de las instituciones financieras por los lavadores de dinero.

México como otros países participa activamente en el combate y lucha contra el *lavado de dinero*, por lo que, inicio introduciendo modificaciones a diversos ordenamientos legales y creando otros. Además, de adherirse a organismos y suscribir convenios y acuerdos internacionales en la materia.

Las entidades financieras observarán las disposiciones vigentes y emitidas por las autoridades competentes para prevenir, detectar y reportar presuntas actividades de *lavado de dinero*. En razón de lo anterior, la banca creo el área de cumplimiento a la que denominaron *Contraloría Normativa*, dando origen a las de *antilavado* que nos ocupa en esta investigación. De ahí su importancia y responsabilidad que derivan estas áreas.

La realización de esta investigación tiene diversos motivos que la justifican:

- En primer lugar, se observa que existe un vacío de conocimiento ya que no se han realizado estudios en esta materia, la literatura disponible se concentra básicamente en aspectos jurídicos y normativos.
- En segundo término y en virtud de la importancia de estas áreas, se propone convertirlas en *Unidades Estratégicas*, especializadas, independientes y con funciones propias, permitiéndoles a las entidades financieras contar con una *Unidad* más funcional. Se pretende por lo tanto, reforzar las actuales áreas de *antilavado*.
- Como tercer motivo, al contar las entidades con *Unidades* más funcionales, se concentrará mayor atención a la operación diaria, esto permitirá tener un mayor control a fin de evitar que los recursos que ingresen, no se encuentren asociados a operaciones o actividades de procedencia ilícita (*lavado de dinero*).
- El cuarto motivo, es que las instituciones financieras podrán contribuir en la lucha y combate contra el *lavado de dinero* de manera más eficiente a través de estas *Unidades*, y
- Por último, el resultado de este estudio podrá ser de utilidad para la capacitación de los niveles directivos de la organización de estas entidades.



Se consideró viable la realización de esta investigación, en razón del conocimiento en la materia y considerando la experiencia del investigador al desempeñarse laboralmente en el ambiente o escenario de una *Unidad de Prevención de Lavado de Dinero* a lo largo de cuatro años.

## 1.4. HIPOTESIS.

### 1.4.1. Hipótesis de trabajo.

Se trata de una investigación con un enfoque cualitativo y cuyo proceso es de tipo inductivo, es decir va de lo particular a lo general, basado además en un método de recolección y análisis de datos, cuya hipótesis será precisamente el resultado de este estudio. El área de *antilavado* constituye la unidad de análisis.

Cabe aclarar que esta hipótesis no tendrá que probarse, toda vez que la investigación no corresponde a un estudio cuantitativo en el que debieran establecerse elementos estructurales, como variables (dependiente e independiente) y elementos lógicos que relacionen a la unidad de análisis con dichas variables.

## 1.5. MATERIALES.

Para esta investigación se revisó la literatura existente y vigente. De la información recopilada, consultada y citada, se clasificó como sigue:

Literatura general:

- Libros
- Sitios Web
- Tesis de maestría

Literatura especializada:

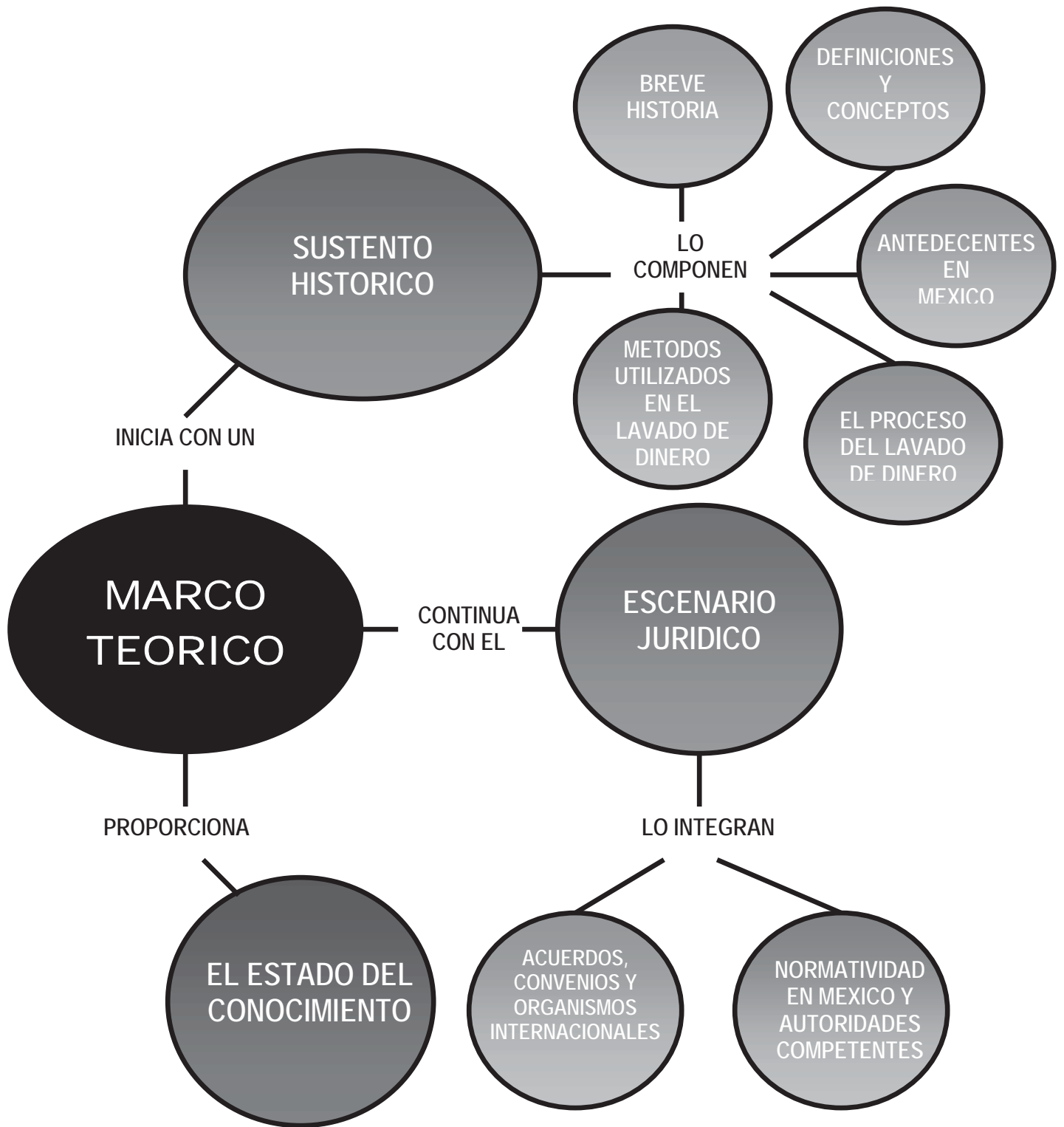
- Libros
- Revistas
- Periódicos
- Sitios Web
- Documentación y material organizacional:
  - a. Publicaciones internas de manuales y programas de prevención de lavado de dinero.
  - b. Cursos y seminarios recibidos e impartidos.
  - c. Archivos personales.

## 1.6. HERRAMIENTAS.

En la recolección de datos, las herramientas o técnicas cualitativas utilizadas se llevaron a cabo por el propio investigador, quién constituyó el medio de obtención de datos. La que se obtuvo principalmente mediante la observación (no estructurada), evaluación de experiencias personales, revisión de documentos u otras. A continuación se detallan y explican las técnicas empleadas:

- **Observación.-** Es la presencia física u ocular de como se realizan ciertas operaciones o hechos.
- **Inspección.-** Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación o hecho registrado.
- **Estudio general.-** Obtención de datos e información del cliente que se va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Generalmente el estudio se lleva a cabo antes de emplear cualquier otro instrumento.
- **Análisis.-** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas. Este análisis puede ser de *saldos* o de *movimientos* de cuentas.
- **Confirmación.-** Obtención de comunicados escritos por clientes, empleados o funcionarios y/o de terceras personas.
- **Investigación.-** Obtención de información, datos y comentarios a fin de tener conocimiento y formarse un juicio acerca de saldos u operaciones realizadas por los clientes, personal o funcionarios de la entidad financiera.
- **Certificación.-** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

MARCO TEORICO



## 2

## MARCO TEORICO

**2.1. BREVE HISTORIA. LAVADO DE DINERO.**

Algunos autores coinciden y argumentan que todo empezó en Estados Unidos de Norteamérica, durante la década de 1920. Los primeros capitales blanqueados se dieron precisamente en ese país, en la época de los *gángsters* y de la llamada *Ley Seca*. En ese entonces, se dice que un grupo de delincuentes con negocios en el alcohol, el juego, la prostitución y otras actividades ilícitas, compraron una cadena de lavanderías. Al final de cada día, juntaban las ganancias ilícitas a las ganancias provenientes de los otros negocios, quedando en conjunto justificadas como obtenidas en actividades legales.

Al Capone, Lucky Luciano, Bugsy Moran y Meyer Lansky, literalmente crearon compañías (lavanderías) en Chicago y Nueva York para ocultar el dinero sucio. De ahí el origen del término "*lavado de dinero*" relativamente reciente. En esa época el mafioso norteamericano Meyer Lansky, bien conocido en el tiempo de la prohibición, creó una cadena de "lavaderos" que servían para blanquear los fondos provenientes de la explotación de casinos ilegales. Bastaba con poner cantidades importantes de efectivo, que recogía de los casinos, dentro de las cajas de su cadena de lavanderías; para que esos fondos ingresaran al círculo bancario.

Sin embargo, en el caso de Al Capone, y a pesar de su reputación como empresario financiero astuto, fueron sus fallas en este campo las que permitieron que el Internal Revenue Service (ISR), es decir, la Oficina Recaudadora de Impuestos de EUA pudiese enjuiciarlo y enviarlo a la cárcel de Alcatraz. Hoy día los negocios de comida rápida, casinos y otros establecimientos, que funcionan con transacciones al contado, auxilian los propósitos que sirvieron a Capone.

Otro antecedente que cita el autor *García* (2000) es el relativo a los bienes que los nazis en la Segunda Guerra Mundial lograron sustraer de los países ocupados como Polonia, Francia, Checoslovaquia, Holanda entre otros, en las que el oro, obras de arte y valiosos bienes, eran enviados principalmente a Suiza para que el oro se fundiera y se vendiera junto con los demás objetos, de esta manera con su producto se alimentaba la maquinaria de guerra alemana y se enriquecían los altos mandos del ejército Nazi. En la revista "Conozca Más", año 8, número uno, del 01 de enero de 1997, en el reportaje principal denominado "El misterio del oro Nazi", se señala que recientes investigaciones en Estados Unidos sobre documentos de la Segunda Guerra Mundial, lograron demostrar que el robo de gran parte del oro y otros objetos valiosos que efectuaron los alemanes en los países que invadieron fueron a parar a Suiza, cuyos bancos se prestaron a "lavar" esos bienes (*García*, 2000).

En el reportaje que se comenta, se afirma que en los seis años de combate (1939-1945), los alemanes depositaron en Suiza por lo menos 360 toneladas de oro, equivalentes a 3,600 millones de dólares, precios de hoy.

Es evidente que estos hechos marcaron historia en el mundo del fenómeno que nos ocupa denominado "*lavado del dinero*".

## 2.2. DEFINICIONES Y CONCEPTOS.

*Money Laundering*, Lavado de Dinero, término en inglés utilizado para describir una inversión u otra transferencia de dinero que, proveniente de extorsión, operaciones con drogas, y de otras fuentes ilícitas, se dirija hacia canales legítimos a efecto de que su fuente original no pueda ser ubicada (Zamora, 2000).

En Francia le dan la connotación de *Blanqueo de Dinero*, *Blanchiment Recyclage d'argent*, se trata de buscar, o disimular por varios procedimientos tomados o no del mundo de los negocios, el origen ilícito de las ganancias, a fin de poder invertir con toda impunidad, en los circuitos financieros o económicos lícitos (Zamora, 2000).

En Alemania lo denominan también, *Geldwäscherei*, *Lavado o Blanqueo de Dinero*. Otros prefieren emplear la expresión de *Lavado o Blanqueo de Capitales*, *Reciclaje de Dinero*, como en Italia, *Riciclaggio del Denaro* o de *Encubrimiento Financiero o Impropio*.

En el siguiente cuadro señalaremos el término utilizado en otros países, además de los ya citados:

**Cuadro 2.2.1.** Términos utilizados en otros países de lavado de dinero.

<i>País</i>	<i>Término</i>	<i>Significado</i>
E. U. A	Money Laundering	Lavado de dinero
Francia	Blanchiment Recyclage d'argent	Blanqueo de dinero
Alemania	Geldwäscherei	Lavado o Blanqueo de dinero
Italia	Riciclaggio del Denaro	Reciclaje del dinero
Arabia	Tathir alamwal	Hacer que el dinero se limpie
China	Hsi ch'ien	Lavar dinero
Japón	Shikin no sentaku	Dinero para lavar
España	Blanqueo de capitales	Blanqueo de capitales

*Fuente:* Elaboración propia

El lavado de dinero, para este autor (**Escobar, 1992:1**), es el procedimiento clandestino y espurio mediante el cual los fondos o ganancias

procedentes de actividades ilícitas son reciclados al circuito normal de capitales o bienes, y luego usufructuados mediante ardidés tan heterogéneos como tácitamente hábiles.

Para **Roberto J. Bulit G**, (Córdoba, Palencia, Solís, 2001:1) el lavado de dinero es la acción que tiene como finalidad la conversión del producto monetario o de las utilidades de una actividad ilícita en activos-financieros o no que muestren un origen legítimo.

**Adriasola**, (1994:63) para quien el lavado o blanqueo comporta el ocultamiento de fondos de origen delictivo y su posterior reingreso al mercado de dinero con apariencia lícita, aunque en verdad resulta de disfrazar las ganancias ilícitas, de "limpiarlas mediante operaciones empresariales e inversiones diversas".

**El Act Australiana de 1997** (Córdoba, Palencia, Solís, 2001:1) por su parte, define al lavado de dinero como la participación directa o indirecta en transacciones que involucren dinero u otros bienes provenientes de un delito, así como ocultar, receptar, poseer, enajenar o introducir al país cualquier clase de dinero o propiedades provenientes de un delito.

Para la **legislación inglesa**, (Córdoba, Palencia, Solís, 2001:1) es el convertir o participar de cualquier modo en ayudar a que se controlen o retengan las ganancias del tráfico de drogas, resguardar dichos fondos o facilitar su inversión.

La **Ley de Suiza de 1985** (Córdoba, Palencia, Solís, 2001:1) anota que es la realización de un acto susceptible de frustrar la verificación de la procedencia, el hallazgo o la confiscación de valores patrimoniales sabiendo o debiendo presumir que provienen de un crimen.

Para la **Legislación Mexicana** y conforme el art.400 bis del Código Penal para el Distrito Federal en Materia de Fuero Común, y para toda la República en Materia de Fuero Federal, define el lavado de dinero como la conducta mediante la cual una persona adquiere, enajena, administra, custodia, cambia, deposita, otorga en garantía, invierte, transporta o transfiere, dentro del territorio nacional, de éste hacia el extranjero o a la inversa, recursos, derechos o bienes de cualquier naturaleza, con conocimiento de que proceden o representan el producto de una actividad ilícita, con alguno de los siguientes propósitos: ocultar o pretender ocultar, encubrir o impedir conocer el origen, localización, destino o propiedad de dichos recursos, derechos o bienes, o alentar alguna actividad ilícita.

En el **Programa Nacional Para el Control de Drogas 1995-2000**, se menciona que *El fenómeno conocido como "lavado de dinero" es el conjunto de procedimientos utilizados para ocultar el origen de actividades ilícitas, a fin de aparentar que se obtuvo de fuentes legítimas.*

La definición del **GAFI** (Grupo de Acción Financiera Internacional) considera como lavado de dinero a los movimientos de capital resultado de fraudes fiscales y aduaneros, así como de otras actividades criminales.

Según la definición adoptada por la *Comisión Interamericana para el Control de Abuso de Drogas (CICAD)*, organismo dependiente de la *Organización de los Estados Americanos (OEA)*, dentro del *Reglamento Modelo sobre Delitos de Lavado* relacionados con el Tráfico de Drogas y Delitos Conexos, en su artículo 2o., comete el delito de lavado la persona que convierta, transfiera, adquiera, posea, tenga, utilice, oculte, encubra o impida la determinación real de bienes, a sabiendas, debiendo saber o con ignorancia intencional que tales bienes son producto de un delito de tráfico ilícito o delitos conexos.

El lavado de dinero lo conceptúa Nando (1999:17), como la actividad encaminada a darle el carácter de legítimos a los bienes producto de la comisión de delitos, los cuáles reportan ganancias a sus autores.

Para los autores Córdova, Palencia, Solís (2001:55), lo define como aquellos recursos que tienen su origen oculto, escondido e ilícito, razón por la cual no pueden utilizarse en esas condiciones, so pena de dejar al descubierto a los autores del delito que generó esos fondos. Además, deben someterse a un tratamiento específico, por medio de distintos procedimientos, tomados o no del mundo de los negocios, antes de ser invertidos en círculos financieros o económicos lícitos y así formar parte de los mismos.

El autor Zamora (2000:6-9), propone la siguiente definición:

*El lavado de dinero es el proceso mediante el cual se realiza cualquier acto u operación con divisas o activos que provengan de una actividad tipificada como delito por la legislación del país en el que se efectúen dichos actos u operaciones, con el propósito fundamental de ocultar el origen ilícito de tales divisas y activos, utilizando una serie de actos permitidos por la ley, para llegar a un fin prohibido por la misma.*

El autor continúa indicando, que la definición y connotación de las palabras *divisa* y *activos* deben quedar perfectamente precisados, pues de ello depende la correcta integración del concepto de lavado de dinero. Una vez establecida la definición de lavado de dinero como procedimiento, es necesario incorporar al concepto las diversas conductas que lo apoyan y que deben considerarse delictivas, cuya sanción se aplicaría:

- Al que convierta o transfiera activos, debiendo tener conocimiento, teniendo conocimiento u omitiendo de manera intencional el hecho de que tales bienes son producto ilícito.
- A la persona que adquiera, posea o utilice activos, debiendo tener conocimiento, teniendo conocimiento u omitiendo de manera intencional el hecho de que tales bienes son productos de un ilícito.

- A aquella persona o personas que oculten, encubran o impidan la determinación real de la naturaleza, origen, ubicación, destino, el movimiento o la propiedad de activos, o de derechos relativos a éstos, debiendo tener conocimiento, teniendo conocimiento u omitiendo de manera intencional el hecho de que tales activos son producto de un ilícito.
- A quien participe en la comisión de alguno de los delitos antes descritos, la asociación o la confabulación para cometerlos, la tentativa de cometerlos, la asistencia, la incitación pública o privada, la facilitación o el asesoramiento en relación con su comisión, o que ayude a cualquier persona que participe en la comisión de tal ilícito o ilícitos a eludir las consecuencias jurídicas de sus acciones.

El conocimiento, la intención, la preparación, oferta, realización, entrega de dinero a efecto de lavar, transferencia, transferencia en tránsito, corretaje, envío, conversión, ingreso, egreso, posesión, adquisición, iniciación, conclusión, organización, gestión, financiación, ocultación, ubicación, destino, utilización, instigación, inducción, participación, vinculación, violencia, reincidencia o la finalidad requeridos como elementos de cualesquiera de estos delitos podrán inferirse de las circunstancias objetivas del caso.

Los delitos citados serán investigados, enjuiciados, fallados o sentenciados por el tribunal o la autoridad competente, como delito autónomo de los demás delitos vinculados o relacionados.

Continúa mencionando el autor que, la definición de lavado de dinero propuesta, y las diversas conductas que lo apoyan, no pretende abarcar todos los fenómenos que lo integran; los avances de la tecnología, el constante desarrollo de los productos y servicios financieros y los nuevos métodos para lavar dinero constituyen realidades que, como a cualquier definición, pueden rebasarla o desactualizarla; sin embargo, y a efecto de no convertir en ineficaz la aplicación de la norma, el legislador debe tomar en cuenta dicha situación al llevar a cabo las modificaciones pertinentes.

Con el objeto de comprender lo anterior, será necesario analizar en el punto 1.4 correspondiente al proceso del lavado de dinero, sus componentes y participantes.

En razón a lo anteriormente expuesto, podemos concluir que no existe una definición única de lo que es el *lavado de dinero*, lo que sí es claro, es que se trata de una actividad por el cual una persona o una organización criminal, procesa las ganancias financieras, resultado de actividades ilegales, para tratar de darles la apariencia de recursos obtenidos de actividades lícitas. Obsérvese, la *conversión o movimiento* que da lugar éste fenómeno y es el punto en que todos los autores coinciden.



### 2.3. ANTECEDENTES EN MEXICO.

Cussiet (1998), menciona que el dinero que se lava en el mundo proviene, principalmente del *narcotráfico*, seguido del *comercio de armas* y la *defraudación fiscal*, además de la *fortuna de los dictadores en el tercer mundo*, *el escape del capital* y *el contrabando*. México, como país productor de enervantes y de tránsito, es susceptible de que en él se realicen operaciones de lavado de dinero, primordialmente en ciudades de la franja fronteriza norte y algunas otras ciudades del interior.

La actividad del narcotráfico requiere para tal efecto, incrementar sus recursos con el fin de financiar su producción, distribución y comercialización, por ello se encuentra siempre asociado el lavado del producto de dicha actividad, que permite la expansión de las actividades criminales de las organizaciones del narcotráfico.

Los autores Córdova, Palencia, Solís (2001:78) indican que México, dada sus características geográficas, no es productor de cocaína, ya que es una de las drogas más costosas desde el punto de vista comercial; en nuestro país la principal problemática de producción de drogas la constituye la siembra y cultivo de marihuana. Por otra parte, se ha establecido en diferentes foros que la población radica en zonas rurales es fácil presa de las organizaciones delictivas que suelen utilizar al campesino para el cultivo de esa droga. No obstante haberse reiterado la necesidad de que la población rural cuente con verdaderas alternativas de productividad para así desestimular esa tendencia, los programas económicos oficiales de apoyo al campo son marginales e insuficientes en proporción a la dimensión y oportunidad que realmente se requiere.

Por otra parte el contrabando de bienes es una actividad internacional que se está permeando en el Sistema Financiero al tener que lavarse los ingresos generados por estas prácticas ilegales de comercio. Pues bien, para nuestro país, el contrabando se ha convertido en uno de los delitos más rentables, pues sus ventas se calculan en 32 mil millones de dólares anuales, equivalente a 3 veces y medio el valor de las exportaciones petroleras de 1999. El contrabando en México prácticamente ahoga con sus productos los mercados, afectando a la industria nacional. Se calcula que el 50% del mercado de los sectores textil y del vestido es contrabando; en los artículos de escritorio y calzado representa el 40%; el 32% en los juguetes, y 14% en el mercado de llantas, (Córdova, Palencia, Solís, 2001:79).

#### 2.3.1. Corrupción.

No podemos dejar aún lado la *corrupción*, factor que está asociado evidentemente en éste proceso. En el caso particular de México, podemos inferir que el problema de la corrupción se agudiza debido a la existencia de tolerancia y permiso, así como a la práctica de no presentar denuncias por temor a sufrir represalias, además de los factores culturales que han permitido

la reproducción de esquemas con la misma naturaleza (Córdova, Palencia, Solís, 2001:7).

¿Qué condiciones o factores promueven la corrupción?. En concordancia con el *Fondo Monetario Internacional*, las restricciones comerciales, los controles de precios, los subsidios gubernamentales, la existencia de tasas múltiples de cambio y los bajos salarios de servidores públicos, son elementos que le favorecen. Por tanto, las consecuencias de la corrupción y un menor crecimiento económico ocasionan la mala aplicación de los recursos, desmotiva la inversión y reduce la efectiva distribución del ingreso, nos dicen los autores Córdova, Palencia, Solís (2001:9).

**Transparencia Mexicana (TM)** organización no gubernamental, capítulo nacional de **Transparency International (TI)** presentó el 11 de octubre de 2000, al presidente electo Vicente Fox los resultados del proyecto *"10 acciones a favor de la transparencia y contra la corrupción"*. Este documento resume las propuestas de 43 especialistas, funcionarios públicos, académicos, empresarios y miembros de la sociedad civil para mejorar la transparencia y contribuir al combate a la corrupción en México. El documento entregado por el Consejo Rector de **TM**, es un primer esfuerzo para detectar algunos de los principales problemas del país, en materia de corrupción y contribuir con ideas para enfrentarlos con éxito. Su contenido refleja propuestas de los participantes en reuniones de trabajo organizadas por el capítulo nacional de **TI**, donde se discutieron y analizaron las líneas estratégicas presentadas.

De éste documento hemos rescatado algunos conceptos, que bien valen la pena mencionar:

- ✓ Al hablar de corrupción con frecuencia se olvida la circunstancia fundamental de que es ante todo un fenómeno colectivo. Es claro que hay casos individuales de corrupción pero son excepcionales y constituyen la minoría: la regla es que la corrupción florezca al amparo de un grupo que la aliente y proteja, como ocurre con la policía judicial, sea federal, sea del orden común, con el ejército o con el ministerio público.
- ✓ Al entender que la corrupción es fundamentalmente un fenómeno colectivo, resulta relativamente sencillo descubrir que casi siempre tiene dos raíces. Una de ellas es que forma parte de las tareas usuales de ese grupo y suele estar entretejida con sus funciones y atribuciones legales.
- ✓ La otra raíz que sustenta la corrupción es la impunidad, pero no la impunidad entendida meramente como el hecho de que quienes cometen un acto corrupto no reciban su castigo –en los contados casos en que la ley lo prevé-, sino de una manera institucional: el grupo, la corporación, están organizados en su defensa; quien denuncia a un compañero es visto y tratado como traidor y por todos los medios –rara vez legítimos o legales-, se bloquea cualquier acción en contra de uno de sus miembros.

- ✓ La corrupción y la actuación negligente es también una forma de corrupción.
- ✓ De manera amplia, el término corrupción significa alterar, contaminar, viciar o pervertir.
- ✓ La corrupción, como problema en México, la toleramos en mayor o menor grado por que nos hemos beneficiado, también en mayor o menor grado de ella; pero, ha permeado hasta grupos sociales que tenían como valor "pobres pero decentes" o el de familias de abolengo "por lo honorables".

De acuerdo a escenarios estadísticos, el 18 de octubre del 2005 **TI** presentó los resultados del Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2005.

El Índice de Percepción de la Corrupción de **TI (IPC)** clasifica los países respecto al grado en que se percibe la corrupción que existe entre los funcionarios públicos y los políticos. Es un índice compuesto, basado en datos relativos a la corrupción provenientes de encuestas a expertos llevadas a cabo en varias instituciones de gran reputación. Refleja la opinión de empresarios y analistas de todo el mundo, incluyendo a expertos locales en los países evaluados. Para el 2005 fueron incluidos a 159 países.

De acuerdo con los resultados de este índice, en la mayoría de los países se perciben altos niveles de corrupción. Más de dos tercios de los 159, equivalente a 117 países, obtuvieron un índice menor de 5 sobre una puntuación ideal de 10.

Islandia es el país donde se perciben menores niveles de corrupción con un IPC de 9,7. Bangladesh y Chad son los países con mayores niveles de corrupción con un IPC de 1,7. En el continente americano, Canadá es el país donde se percibe menor corrupción política con un IPC de 8,4. Haití ocupa la posición 28°, a nivel continental con IPC de 1,8.

En 2005, México obtuvo un IPC de 3,5, ocupando el lugar 65° a nivel mundial y el 14° en el continente americano. En México se perciben los mismos niveles de corrupción que en Ghana, Panamá, Perú y Turquía.

México se ha mantenido prácticamente con el mismo puntaje de 3,6 en el 2002, 2003, e incluso en el 2004 y de 3,5 en el 2005, clasificándose en la posición 57°, 64°, 64° y 65° respectivamente, considerando que en el 2002 participaron 102 países, en el 2003, 133, 146 en el 2004 y 159 en el 2005.

Enseguida se presenta el cuadro 2.3.1. con la puntuación obtenida de los países participantes:

**Cuadro 2.3.1.** Índice de Percepciones de Corrupción 2005 de Transparency International. (IPC)

<i>Países con mayor corrupción</i>	<i>IPC</i>		<i>Países con menor corrupción</i>	<i>IPC</i>	
	<i>2005</i>	<i>2004</i>		<i>2005</i>	<i>2004</i>
<i>Chad</i>	<i>1,7</i>	<i>1,7</i>	<i>Islandia</i>	<i>9,7</i>	<i>9,5</i>
<i>Blangladesh</i>	<i>1,7</i>	<i>1,5</i>	<i>Finlandia</i>	<i>9,6</i>	<i>9,7</i>
<i>Turkmenistán</i>	<i>1,8</i>	<i>2,0</i>	<i>Nueva Zelanda</i>	<i>9,6</i>	<i>9,6</i>
<i>Myanmar</i>	<i>1,8</i>	<i>1,7</i>	<i>Dinamarca</i>	<i>9,5</i>	<i>9,5</i>
<i>Haití</i>	<i>1,8</i>	<i>1,5</i>	<i>Singapur</i>	<i>9,4</i>	<i>9,3</i>
<i>Nigeria</i>	<i>1,9</i>	<i>1,6</i>	<i>Suecia</i>	<i>9,2</i>	<i>9,2</i>
<i>Guinea Ecuatorial</i>	<i>1,9</i>	<i>-</i>	<i>Suiza</i>	<i>9,1</i>	<i>9,1</i>
<i>Costa de Marfil</i>	<i>1,9</i>	<i>2,0</i>	<i>Noruega</i>	<i>8,9</i>	<i>8,9</i>
<i>Angola</i>	<i>2,0</i>	<i>2,0</i>	<i>Australia</i>	<i>8,8</i>	<i>8,8</i>
<i>Tajikistán</i>	<i>2,1</i>	<i>2,0</i>	<i>Austria</i>	<i>8,7</i>	<i>8,4</i>
<i>Sudán</i>	<i>2,1</i>	<i>2,2</i>	<i>Holanda</i>	<i>8,6</i>	<i>8,7</i>
<i>Somalia</i>	<i>2,1</i>	<i>-</i>	<i>Reino Unido</i>	<i>8,6</i>	<i>8,6</i>
<i>Paraguay</i>	<i>2,1</i>	<i>1,9</i>	<i>Luxemburgo</i>	<i>8,5</i>	<i>8,4</i>
<i>Pakistán</i>	<i>2,1</i>	<i>2,1</i>	<i>Canadá</i>	<i>8,4</i>	<i>8,5</i>
<i>Kenia</i>	<i>2,1</i>	<i>2,1</i>	<i>Hong Kong</i>	<i>8,3</i>	<i>8,0</i>
<i>R. D. del Congo</i>	<i>2,1</i>	<i>2,0</i>	<i>Alemania</i>	<i>8,2</i>	<i>8,2</i>
<i>Uzbekistán</i>	<i>2,2</i>	<i>2,3</i>	<i>Estados Unidos.</i>	<i>7,6</i>	<i>7,5</i>
<i>Liberia</i>	<i>2,2</i>	<i>-</i>	<i>Francia</i>	<i>7,5</i>	<i>7,1</i>
<i>Irak</i>	<i>2,2</i>	<i>2,1</i>	<i>Bélgica</i>	<i>7,4</i>	<i>7,5</i>
<i>Indonesia</i>	<i>2,2</i>	<i>2,0</i>	<i>Irlanda</i>	<i>7,4</i>	<i>7,5</i>
<i>Etiopia</i>	<i>2,2</i>	<i>2,3</i>	<i>Chile</i>	<i>7,3</i>	<i>7,4</i>
<i>Camerún</i>	<i>2,2</i>	<i>2,1</i>	<i>Japón</i>	<i>7,3</i>	<i>6,9</i>
<i>Azerbaijón</i>	<i>2,2</i>	<i>1,9</i>	<i>España</i>	<i>7,0</i>	<i>7,1</i>
<i>Venezuela</i>	<i>2,3</i>	<i>2,3</i>	<i>Barbados</i>	<i>6,9</i>	<i>7,3</i>
<i>Papua Nueva Guinea</i>	<i>2,3</i>	<i>2,6</i>	<i>Malta</i>	<i>6,6</i>	<i>6,8</i>
<i>Kirguistán</i>	<i>2,3</i>	<i>-</i>	<i>Portugal</i>	<i>6,5</i>	<i>6,3</i>
<i>Georgia</i>	<i>2,3</i>	<i>2,0</i>	<i>Estonia</i>	<i>6,4</i>	<i>6,0</i>
<i>República del Congo</i>	<i>2,3</i>	<i>2,3</i>	<i>Israel</i>	<i>6,3</i>	<i>6,4</i>
<i>Camboya</i>	<i>2,3</i>	<i>-</i>	<i>Omán</i>	<i>6,3</i>	<i>6,1</i>
<i>Burundi</i>	<i>2,3</i>	<i>-</i>	<i>E. Árabes unidos</i>	<i>6,2</i>	<i>6,1</i>
<i>Sierra Leona</i>	<i>2,4</i>	<i>2,3</i>	<i>Eslovenia</i>	<i>6,1</i>	<i>6,0</i>
<i>Rusia</i>	<i>2,4</i>	<i>2,8</i>	<i>Botswana</i>	<i>5,9</i>	<i>6,0</i>
<i>Niger</i>	<i>2,4</i>	<i>2,2</i>	<i>Qatar</i>	<i>5,9</i>	<i>5,2</i>
<i>Albania</i>	<i>2,4</i>	<i>2,5</i>	<i>Taiwán</i>	<i>5,9</i>	<i>5,6</i>
<i>Uganda</i>	<i>2,5</i>	<i>2,6</i>	<i>Uruguay</i>	<i>5,9</i>	<i>6,2</i>
<i>Filipinas</i>	<i>2,5</i>	<i>2,6</i>	<i>Bahrein</i>	<i>5,8</i>	<i>5,8</i>
<i>Nepal</i>	<i>2,5</i>	<i>2,8</i>	<i>Chipre</i>	<i>5,7</i>	<i>5,4</i>
<i>Libia</i>	<i>2,5</i>	<i>2,5</i>	<i>Jordania</i>	<i>5,7</i>	<i>5,3</i>
<i>Guyana</i>	<i>2,5</i>	<i>-</i>	<i>Malasia</i>	<i>5,1</i>	<i>5,0</i>
<i>Guatemala</i>	<i>2,5</i>	<i>2,2</i>	<i>Hungría</i>	<i>5,0</i>	<i>4,8</i>
<i>Ecuador</i>	<i>2,5</i>	<i>2,4</i>	<i>Italia</i>	<i>5,0</i>	<i>4,8</i>
<i>Bolivia</i>	<i>2,5</i>	<i>2,2</i>	<i>Corea del Sur</i>	<i>5,0</i>	<i>4,5</i>

**Fuente:** Transparencia Internacional (Transparency International). En el 2004 se tomó como base 146 países y en el 2005 se consideraron 159 países.

**Notas:** **Puntuación IPC** Corresponde a las percepciones del grado de corrupción según la ven los empresarios y analistas de cada país. Van desde 10 (altamente transparente) a 0 (altamente corrupto).

**Cuadro 2.3.1.** Índice de Percepciones de Corrupción 2005 de Transparency International. (IPC)

<i>Países con mayor corrupción</i>	<i>IPC</i>		<i>Países con menor corrupción</i>	<i>IPC</i>	
	<i>2005</i>	<i>2004</i>		<i>2005</i>	<i>2004</i>
<i>Afganistán</i>	2,5	-	<i>Túnez</i>	4,9	5,0
<i>Zimbabwe</i>	2,6	2,3	<i>Lituania</i>	4,8	4,6
<i>Zambia</i>	2,6	2,6	<i>Kuwait</i>	4,7	4,6
<i>Vietnam</i>	2,6	2,6	<i>Sudáfrica</i>	4,5	4,6
<i>Ucrania</i>	2,6	2,2	<i>República Checa</i>	4,3	4,2
<i>Palestina</i>	2,6	2,5	<i>Grecia</i>	4,3	4,3
<i>Nicaragua</i>	2,6	2,7	<i>Namibia</i>	4,3	4,1
<i>Kazajstán</i>	2,6	2,2	<i>Eslovaquia</i>	4,3	4,0
<i>Honduras</i>	2,6	2,3	<i>Costa Rica</i>	4,2	4,9
<i>Eritrea</i>	2,6	2,6	<i>El Salvador</i>	4,2	4,2
<i>Bielorrusia</i>	2,6	3,3	<i>Letonia</i>	4,2	-
<i>Yemen</i>	2,7	2,4	<i>Islas Mauricio</i>	4,2	4,1
<i>Swazilandia</i>	2,7	-	<i>Bulgaria</i>	4,0	4,1
<i>Macedonia</i>	2,7	-	<i>Colombia</i>	4,0	3,8
<i>Gambia</i>	2,7	2,8	<i>Fiji</i>	4,0	-
<i>Servia y Montenegro</i>	2,8	2,7	<i>Islas Seychelles</i>	4,0	4,4
<i>Mozambique</i>	2,8	2,8	<i>Cuba</i>	3,8	3,7
<i>Malawi</i>	2,8	2,8	<i>Tailandia</i>	3,8	3,6
<i>Madagascar</i>	2,8	3,1	<i>Trinidad y Tobago</i>	3,8	4,2
<i>Argentina</i>	2,8	2,5	<i>Belice</i>	3,7	3,8
<i>Algeria</i>	2,8	2,7	<i>Brasil</i>	3,7	3,9
<i>Tanzania</i>	2,9	2,8	<i>Jamaica</i>	3,6	3,3
<i>Moldavia</i>	2,9	-	<i>Ghana</i>	3,5	3,6
<i>Mali</i>	2,9	3,2	<b>México</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>
<i>Irán</i>	2,9	2,9	<i>Panamá</i>	3,5	3,7
<i>India</i>	2,9	2,8	<i>Perú</i>	3,5	3,5
<i>Gabón</i>	2,9	3,3	<i>Turquía</i>	3,5	3,2
<i>Bosnia y Herzegovina</i>	2,9	3,1	<i>Burkina Faso</i>	3,4	-
<i>Benin</i>	2,9	3,2	<i>Croacia</i>	3,4	3,5
<i>Armenia</i>	2,9	3,1	<i>Egipto</i>	3,4	3,2
<i>Rumania</i>	3,0	2,9	<i>Lesotho</i>	3,4	-
<i>Mongolia</i>	3,0	3,0	<i>Polonia</i>	3,4	3,5
<i>República Dominicana</i>	3,0	2,9	<i>Arabia Saudita</i>	3,4	3,4
<i>Macedonia</i>	-	2,7	<i>Siria</i>	3,4	3,4
<i>Moldova</i>	-	2,3	<i>Laos</i>	3,3	-
<i>Kyrgystan</i>	-	2,2	<i>China</i>	3,2	3,4
			<i>Marruecos</i>	3,2	3,2
			<i>Senegal</i>	3,2	3,0
			<i>Sri Lanka</i>	3,2	3,0
			<i>Surinam</i>	3,2	4,3
			<i>Libano</i>	3,1	2,7
			<i>Ruanda</i>	3,1	-
			<i>Latvia</i>	-	4,0

*Fuente:* Transparencia Internacional (Transparency International). En el 2004 se tomó como base 146 países y en el 2005 se consideraron 159 países.

*Notas:* **Puntuación IPC** Corresponde a las percepciones del grado de corrupción según la ven los empresarios y analistas de cada país. Van desde 10 (altamente transparente) a 0 (altamente corrupto).

A continuación transcribimos gran parte del comunicado de prensa presentado por TI el pasado 18 de octubre del 2005:

### ***La corrupción continúa amenazando el desarrollo***

*El índice 2005 es testigo de la doble carga de los países menos desarrollados del mundo, la pobreza y la corrupción.*

*“La corrupción es una de las mayores causas de la pobreza, a la vez que representa una barrera para combatirla”, según el presidente de Transparency International, Peter Eigen. “Ambos flagelos se alimentan mutuamente, atrapando a las poblaciones en el círculo vicioso de la miseria. La corrupción debe ser abordada con fuerza si se busca que la ayuda al desarrollo tenga resultados para liberar a los pueblos de la pobreza”.*

*A pesar de avances en muchos frentes, incluyendo la inminente entrada en vigor de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, setenta países- casi la mitad de aquellos incluidos en el Índice- obtuvieron una puntuación de menos de 3 en el IPC, lo que confirma graves problemas de corrupción. Entre los países incluidos en el Índice, la corrupción se percibe como más grave en Chad, Bangladesh, Turkmenistán, Myanmar y Haití- también considerados entre los países más pobres del mundo.*

*El mundo se ha puesto como objetivo reducir la pobreza extrema a la mitad para el año 2015. La corrupción obstaculiza el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al socavar el crecimiento económico y el desarrollo sustentable que liberaría a millones de personas de la pobreza. La lucha contra la corrupción debe ser parte integral de los planes destinados a aumentar los recursos para lograr estos objetivos, ya sea a través de la cooperación internacional o bien, de acciones domésticas en los países.*

*Además, un gran número de estudios muestra que la inversión extranjera es menor en los países percibidos como más corruptos, lo que reduce aún más las oportunidades de prosperar. Cuando los países mejoran su gobernabilidad y reducen la corrupción, consiguen un “dividendo del desarrollo” que, según el Instituto del Banco Mundial, incluye la posibilidad de mejorar los índices de mortalidad infantil, los ingresos per cápita, y el nivel de alfabetización.*

*Diecinueve de los países más pobres del mundo recibieron la condonación de su deuda bajo la iniciativa de los Países Pobres Altamente Endeudados (HIPC), como muestra de sus logros de reforma económica.*

*Sin embargo, ninguno de estos países logró una puntuación de más de 4 en el IPC, lo que indica problemas de corrupción que van de serios a severos. Estos países aún enfrentan el grave riesgo de que los recursos liberados de los pagos de la deuda y que ahora sumarían a los presupuestos nacionales sean mal utilizados para calificar como HIPC también debería ser invertido para ganar la lucha contra la corrupción.*

*Es necesario erradicar la corrupción e implementar reformas lideradas por los países recipientes para que la ayuda financiera resulte más efectiva, y lograr los objetivos de desarrollo económico y humanos que fueron establecidos por la comunidad internacional.*

*“La corrupción no es un desastre natural: es el robo frío y calculado de las oportunidades de los hombres, mujeres, y niños menos capaces de protegerse así mismos,” dice David Nussbaum, Director Ejecutivo de TI. “Los líderes deben ir más allá de las palabras y cumplir con sus promesas de cooperar con el compromiso y los recursos necesarios para mejorar la gobernabilidad, transparencia y rendición de cuentas”.*

### **Los avances en la lucha contra la corrupción**

*Se evidencia un aumento de la percepción de la corrupción desde los años 2004 a 2005 en países como Costa Rica, Gabón, Nepal, Papua Nueva Guinea, Rusia, Seychelles, Surinam, Trinidad y Tobago y Uruguay. Por otro lado, un número de países y territorios muestran mejoras a resaltar- una baja en la percepción de la corrupción- en el último año, incluyendo a Estonia, Francia, Hong Kong, Japón, Jordania, Kazajistán, Nigeria, Qatar, Taiwán y Turquía.*

*La reciente ratificación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción establece un marco legal global para el progreso sustentable contra la corrupción. La Convención, que entrará en vigor en diciembre del 2005, acelerará la recuperación de fondos robados, forzará a los centros bancarios a tomar medidas contra el lavado de dinero, permitirá a las naciones perseguir a las compañías extranjeras y a individuos que hayan cometido actos de corrupción en su territorio, y prohibirá los sobornos a funcionarios públicos extranjeros.*

*Los países de menores ingresos que adopten e implementen la Convención tendrán una oportunidad para atraer a la inversión extranjera y generar crecimiento económico.*

### **La riqueza no determina el avance en la lucha contra la corrupción**

*La riqueza no es un pre-requisito para el control exitoso de la corrupción. Un nuevo análisis a largo plazo del IPC, llevado a cabo por el Prof. Dr. Johann Graf Lambsdorff de la Universidad de Nassau en Alemania, muestra que la percepción de la corrupción ha decrecido significativamente en países de bajos ingresos tales como Estonia, Colombia y Bulgaria en la última década.*

*Sin embargo, en el caso de países de mayores ingresos, tales como Canadá, e Irlanda se ha registrado un marcado aumento en la percepción de la corrupción en los últimos diez años, lo que demuestra que incluso los países ricos, con una alta puntuación, deben seguir trabajando para mantener el clima de integridad.*

*De manera similar, la responsabilidad de la lucha contra la corrupción no recae solamente en los países de bajos ingresos. Los países más ricos, además de*

*enfrentar numerosos casos de corrupción dentro de sus propias fronteras, deben compartir la responsabilidad asegurando que sus empresas no se vean involucradas en prácticas corruptas en el extranjero.*

*Los infractores deben ser procesados e impedidos de participar en licitaciones públicas. La oportunidad para asegurar el avance sustentable también recae en manos de la Organización Mundial del Comercio, que necesita promover activamente la transparencia y la lucha contra la corrupción en el comercio mundial.*

*La lección es clara: los factores de riesgo como el secretismo de los gobiernos, la influencia inadecuada de los grupos de elite y el financiamiento político distorsionado, tiene lugar tanto en los países ricos como en los pobres, y ningún país rico permanece inmune al flagelo de la corrupción.*

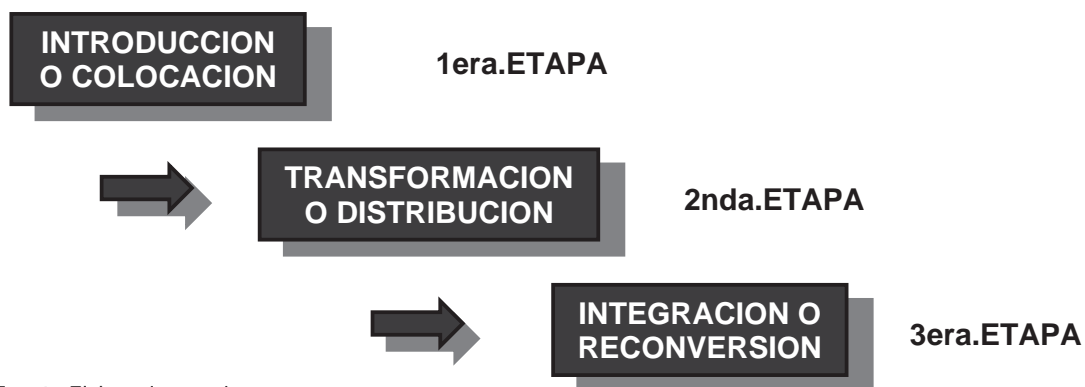
Por otra parte y a fin de concluir los autores (Córdova, Palencia, Solís, 2001:15) nos comentan que la **corrupción y el lavado de dinero**, son fenómenos antisociales con implicaciones de carácter internacional que afecta no sólo intereses patrimoniales e individuales, sino también sociales, y en cuyo desarrollo se involucran, por lo general, organizaciones delictivas que disfrazan sus operaciones bajo aparentes actividades lícitas.

#### 2.4. PROCESO DEL LAVADO DE DINERO.

El autor Zamora (2000:11) refiere lo siguiente:

*El proceso tiene consecuencias sociales devastadoras. El lavado de dinero provee el combustible que requieren los traficantes de estupefacientes, terroristas, traficantes de armas y otros criminales, para extender sus operaciones. Los delincuentes manipulan los sistemas financieros en EUA y en otros países para habilitar aún más sus actividades ilícitas. De no ser supervisados y atacado, el lavado de dinero puede erosionar la integridad de nuestra nación y de las instituciones financieras del mundo.*

Son tres las etapas que integran el proceso de *lavado de dinero*, las cuales son utilizadas por los lavadores, como se muestra en la figura 2.4.1.:



Fuente: Elaboración propia

**Figura 2.4.1.** Etapas del lavado de dinero.



Enseguida examinaremos en particular cada etapa del proceso del *lavado de dinero*.

## 2.5. INTRODUCCION O COLOCACION.

Algunos autores la denominan también *Pre-lavado*. El objetivo en esta etapa es precisamente confundir su origen o procedencia del dinero. Es el posicionamiento físico del dinero en efectivo en un banco u otra institución dentro del *Sistema Financiero*. El paso en esta etapa es la liberación del efectivo para ser introducido generalmente al *Sistema Financiero*, mediante depósitos a cuentas bancarias o bien para la adquisición de instrumentos monetarios.

En otros casos, son adquiridos bienes muebles e inmuebles los cuales suelen ser liquidados en efectivo, o bien se realizan inversiones en negocios (propios y no propios) en donde se manipula la liquidez, como en las *Casas de Cambio, Casinos, Restaurantes, Joyería u otros*, en éste sentido el proceso no continúa a la siguiente etapa, sólo se pretende encubrir o disimular el origen de los recursos.

## 2.6. TRANSFORMACION O DISTRIBUCION.

También se le conoce como *Encubrimiento, Lavado (Layering), Estructuración, Apilamiento, Dispersión, o Conversión*. Es el movimiento de fondos para crear una compleja transacción, la cual las autoridades tendrán dificultad en rastrear. Una vez que los recursos ingresaron de manera exitosa al *Sistema Financiero*, enseguida son transferidos de una plaza a otra o de un país a otro, cantidades a diferentes cuentas bancarias.

Lo que se pretende en ésta etapa es hacer difícil el regreso de los recursos hacia el origen, realizando para tales efectos una infinidad de transacciones. Así, la transformación o distribución, consiste en realizar múltiples transacciones en la misma institución o varias instituciones financieras. En esta etapa se pretende ocultar gradualmente el origen de los recursos ilícitos, evadiendo el registro de la información. Teniendo éxito en esta etapa el paso siguiente será la integración de los recursos a una economía sana.

## 2.7. INTEGRACION O RECONVERSION.

Esta es la etapa final del proceso y su objetivo es simular la legalidad de los recursos ilícitos. Se pretende incorporar éstos recursos de aparente legitimidad a una economía formal. Reingresar el dinero a la economía legítima a través de la compra de artículos o de servicios bancarios. Con esta etapa el proceso del lavado de dinero se concluye. En algunas ocasiones el proceso de *lavado de dinero* puede tomar años para completarse, pero para quien lo realiza vale la pena. Se estima que los ingresos por la comercialización de las principales drogas (cocaína, heroína y cannabis) lavados mediante el sistema bancario mundial, exceden anualmente de los 500 mil millones de dólares americanos.

## 2.8. METODOS UTILIZADOS EN EL PROCESO.

Al respecto, el autor Zamora (2000:11) explica que los esquemas de lavado de dinero se modificaron en años recientes y sus métodos se basan, cada vez más, en complicadas transacciones financieras y estratagemas legales.

Los *lavadores* de dinero utilizan diversas técnicas para ocultar el origen ilícito del dinero. Ahora los bancos en México al igual que en EUA deben informar a las autoridades correspondientes sobre las transacciones en efectivo que excedan de 10,000.00 usd o su múltiplo en moneda nacional, motivo por el cual los *lavadores* recurren al fraccionamiento o estructuración de los depósitos por citarlo como un ejemplo clásico. En otros casos, se valen de negocios propios o ajenos, cuyo giro o actividad es sensible y se presta o facilita para mezclar los ingresos lícitos con los ilícitos, como en el caso de las Gasolineras (sobre todo las ubicadas en nuestra frontera con EUA), Farmacias, Joyería, Compra-Venta de automóviles nuevos y usados, Ganadería, Centros Nocturnos, por mencionar algunos.

Podríamos citar un sin fin de metodologías empleadas por los *lavadores* algunas muy comunes y otras no tan comunes pero muy sofisticadas, todo depende de las circunstancias que facilite al *lavador* lograr su objetivo. Así pues, los métodos, son los procedimientos que emplean los lavadores para ocultar la fuente original de los recursos obtenidos ilícitamente.

En el cuadro 2.8.1. se detalla algunos métodos o medios, que los autores Córdova, Palencia, Solís (2001) mencionan como ejemplos:

### Métodos utilizados en el proceso de lavado de dinero.

- ✓ Compras desde empresas inexistentes o fantasmas.
- ✓ Empleo de cuentas de emigrantes a fin de enviar al extranjero cantidades relativamente pequeñas.
- ✓ Contrabando de dinero mediante casas de cambio de divisas.
- ✓ Movimientos de manipulación bursátil.
- ✓ Aparente préstamos entre empresas.
- ✓ A través de casinos y establecimientos de juego.
- ✓ Sistemas informales basados en la confianza.
- ✓ Utilización del sistema electrónico mundial.
- ✓ Traslado de dinero a los llamados paraísos fiscales.
- ✓ Vinculación del dinero en campañas políticas.

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 2.8.1.** Métodos utilizados en el proceso de lavado de dinero.

Cuisset (1998) cita los siguientes casos reales, como ejemplos:

- En 1993, el Ministerio del interior de Rusia anuncio que más de 40,000 empresas públicas y privadas estuvieron “bajo la influencia del crimen organizado”, cuyo volumen de maniobra financiera excedería los mil millones dólares.
- En octubre de 1993, en Estados Unidos de Norteamérica, durante la investigación sobre una infiltración de dinero de la mafia japonesa en un club de golf californiano, el Federal Bureau of Investigation (FBI) reveló que los *yakusas*, aprovechando el *boom* inmobiliario de los ochenta, reciclaron más de mil millones de dólares en la costa oeste de EU, entre Hawai, Las Vegas y Los Ángeles.
- A finales de 1995, una investigación federal reveló que el cártel de Cali había blanqueado unos 3,000 millones de dólares gracias a sociedades pantalla de import-export, al abusar sucesivamente de las empresas multinacionales General Electric, Microsoft, General Motors y Apple.
- Según la Comisión Brasileña de las Operaciones de Bolsa, la mafia italiana habría utilizado en 1996 la Bolsa de Río de Janeiro para reciclar unos 7.8 millones de dólares.
- En 1993, en los Países Bajos, una investigación del Grupo de Acción Financiera (GAFI) llegó a la conclusión de que en este país, de 15 millones de habitantes, la criminalidad representa una producción de 7 mil millones de dólares; el narcotráfico, por sí solo, representa aproximadamente 3 mil millones de dólares, la “mayor parte se destinó al blanqueo”.
- En Alemania, según sus autoridades, un tercio de los 72 mil millones de marcos, que fueron invertidos en la Alemania reunificada, sobre todo dentro de la ex RDA, eran de origen criminal.
- Un informe de la Comisión Parlamentaria Italiana Antimafia indica que los “narcodólares” representan 15% de las sumas colocadas en la Casa de Bolsa de Valores de Italia.

Zamora (2000), cita:

- Durante el mes de octubre de 1996, el gobierno de EUA inició una operación encubierta denominada *Casablanca* para detectar operaciones de lavado de dinero, en diversos bancos de Colombia, México y Venezuela, a través de sus empleados, fueron utilizados por

agentes encubiertos, en el lavado de grandes cantidades de dinero presentado como, y de hecho, proveniente del narcotráfico.

El 18 de mayo de 1998, la procuradora Janet Reno y el subsecretario del Departamento del Tesoro, Raymond Nelly, anunciaron al público estadounidense que gracias a la invaluable ayuda del Departamento de Justicia, de la Reserva Federal, de la Drug Enforcement Agency (DEA), del Servicio de Aduanas y de otras agencias estatales dedicadas al cumplimiento de la ley, se llevó a cabo exitosamente la operación encubierta denominada *Casablanca*, mediante la cual 22 funcionarios de 12 bancos mexicanos fueron arrestados en California y en Nevada, por la presunción de haber cometido el ilícito de lavado de dinero.

Sin embargo, éste no fue el único resultado, puesto que sólo fueron inculcados penalmente tres bancos mexicanos, sino fueron asegurados 35 millones de dólares, dos toneladas de cocaína, cuatro de marihuana y fueron arrestadas 112 personas involucradas en la operación de lavado de dinero.

En síntesis, la Operación *Casa Blanca* no sólo generó consecuencias de carácter legal para las instituciones financieras mexicanas, sino violó los esquemas de cooperación internacional, pues se apartó del principio de igualdad e incluso llegó a cometer actos probablemente delictivos en un territorio ajeno a la jurisdicción de EUA, la cual, aunado a la exagerada dimensión que en un principio se dio sobre el resultado de la operación encubierta, dañó la imagen de los bancos supuestamente involucrados, así como de los demás integrantes del sistema financiero mexicano y del país en general, desconociendo por completo los esfuerzos realizados por México en la materia.

Córdova, Palencia, Solís (2001) mencionan:

- La venta ilegal de productos se ha convertido en uno de los delitos más rentables del mundo, debido en parte a los esquemas de liberalización comercial enfatizados a lo largo de la última década, instituidos por la Organización Mundial de Comercio, (OMC), y como una clara consecuencia de que países (como los asiáticos) recurren a ese tipo de comercio ilegal a fin de sortear problemas derivados de continencias financieras y de devaluaciones, como fue patente en los años de 1998 y 1999 cuando se presentó en esa región geográfica, la crisis comúnmente conocida como "efecto dragón".

Por otra parte, en el mercado negro de los países productores y traficantes de droga se venden los artículos de contrabando a precios generalmente inferiores a los de su fabricación doméstica, sirviendo este procedimiento como mecanismo de lavado del dinero, que es nuevamente reciclado a bancos nacionales o extranjeros por el

comerciante minorista, que en apariencia no tiene conexión directa con la mafia de la droga; es decir, legaliza de esta forma el dinero o en un proceso de reinversión en cadena.

Nando (1999) señala lo siguiente:

- Indica, que dentro el medio deportivo debemos poner suma atención y ahondar en las múltiples transacciones millonarias que actualmente se están realizando a nivel mundial en los diferentes deportes profesionales.

Un ejemplo claro de que el deporte profesional se está utilizando para blanquear dinero lo tenemos en el fútbol colombiano en donde se han detectado casos de lavado de dinero.

Lo anterior fue denunciado por la Superintendencia de Sociedades, la cual inició una investigación, la que derivó en que diversos accionistas de los principales equipos de fútbol colombiano estaban implicados en actividades criminales como el narcotráfico.

La Superintendencia remitió un informe especial en julio de 1997 a la Fiscalía General de la Nación con el propósito de ahondar y, en su momento, ejercitar sus facultades para acudir ante los tribunales con el propósito de sentenciar y castigar a estos criminales.

Investigación de *Lavadodinero.com* informó lo siguiente:

- El 29 de agosto, 5 y 12 de septiembre del 2003, respectivamente publicó noticias bajo los títulos **“Altos políticos nicaragüenses habrían utilizado entidades panameñas para lavar dinero en EE. UU. por medio de bienes raíces”**; **“Un abogado y un banco ayudaron a mover dinero de la corrupción en Nicaragua hacia lujosos inmuebles en Miami”**; **“Nuevos descubrimientos en un caso de PEPs (Personas Expuestas Políticamente) nicaragüenses que investiga EE. UU. apuntan a un banco y a abogados de EE. UU.”**

Una investigación de Lavadodinero.com, muestra que en noviembre de 2001, Byron Jerez, ex director general de ingresos de Nicaragua, compró un condominio de cinco dormitorios y cuatro baños con vista al mar por US \$2,7 millones en efectivo.

Para pagar por la ostentosa unidad se giraron US 2,3 millones de una cuenta bancaria en Panamá controlada por Jerez a una cuenta de registro en el banco Terrabank, de Miami, que controlaba un abogado.

Se cree que el abogado, que no se menciona en los documentos del gobierno, es David R. Berley, que no quiso comentar más allá de los datos que se han hecho público.

El resto del dinero para la compra provino de una de las corporaciones panameñas controladas por Jerez, Cyborg Holdings, S.A., que fue depositado en una cuenta corporativa también en Terrabank a nombre de 908 Ocean Toser II, Inc., según documentos del gobierno.

El abogado David R, Berley formó la corporación que posee la Unidad 908. El gobierno de Estados Unidos ha incautado la Unidad 908 y busca confiscarla, alegando que Jerez robo millones de dólares de dinero de los impuestos de Nicaragua, un país cuyos ciudadanos cuentan con ingreso anual per cápita de US\$500. Jerez es considerado un **PEP** extranjero (politically exponed person, algo así como líder político).

Este término, que fue acuñado por el Grupo de Acción Financiera Internacional (**GAFI**) en París, ha cobrado fuerza en la lucha global contra el lavado de dinero y la corrupción en los últimos años.

- El 12 de noviembre del 2004 publicó la noticia **“René Bejarano podría ser sentenciado a 15 años de prisión por lavado de dinero”**. René Bejarano, el ex diputado de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal de México, fue arrestado esta semana acusado de lavado de dinero y promoción de actividades ilícitas.

La Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, informó que el ex secretario personal del alcalde de México, fue enviado a prisión acusado de operar con recursos de procedencia ilícita y delito electoral.

- El 10. de septiembre del 2005 informó que **Lehman Brothers** sale ileso luego de cinco años de vínculos con un corrupto político mexicano.

Durante cinco años –hasta el año 2000– la casa de corretaje de bolsa con sede en Nueva York, Lehman Brothers mantuvo y administró varias cuentas de **Mario Villanueva M.**, el corrupto **gobernador del estado mexicano de Quintana Roo**, que la agencia antidrogas de EUA (DEA) atribuyó haber ayudado a ingresar 200 toneladas de cocaína en Estados Unidos.

La DEA dice que Villanueva recibió US\$500.000 por cada carga de drogas que protegió en su estado. Por ayudar con el contrabando de drogas Villanueva, una “persona expuesta políticamente” (PEP) como

se conoce en la jerga de lavado de dinero, recibió millones de dólares en sobornos por parte de narcotraficantes mexicanos, que depositó en sus cuentas en Lehman Brothers en Nueva York, que eran administrados por la corredora Consuelo Márquez.

El 25 de agosto, Márquez se declaró culpable del segundo estatuto de lavado de dinero (Título 18, USC Sec. 1957). Puede llegar a ser condenada a 10 años de prisión por la juez Naomi Reice Buchwald.

- El 28 de febrero del 2006 publicó: **Desarticulan nexo de lavado entre carteles mexicanos y colombianos**. El colombiano Estephan Bartis Marín era un reconocido empresario radicado en México, pero detrás de esa fachada se encontraba el presunto enlace entre importantes narcotraficantes colombianos y los carteles mexicanos. Habría logrado transacciones de hasta US\$18 millones mensuales entre los carteles colombianos y el de Juárez en México.

El periódico *Provincia* en Michoacán publicó el 28 de septiembre del 2003, lo siguiente:

- En el combate al narcotráfico, la Procuraduría General de la República (PGR) utiliza una estrategia que consiste en dismantelar los sistemas de financiamiento y de corrupción de los cárteles de la droga en México.

Con base en una estrategia de inteligencia denominada "C4 12", la dependencia ataca también el tráfico de drogas, la producción, el narcomenudeo y la defensa legal de estos grupos delictivos.

En un documento que la PGR presentó a la Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD), y del que, el periódico REFORMA obtuvo una copia, se detallan las jerarquías, la infraestructura y los métodos que usan los traficantes de drogas en sus empresas delictivas.

La estrategia "C4 12" deriva de las palabras comando control, comunicaciones, cómputo, información e inteligencia que según la PGR son los eslabones operativos del "sistema funcional del narcotráfico".

En esta especie de manual forma parte de la llamada "Doctrina Mexicana para el Combate Integral al Narcotráfico", que busca orientar a las autoridades encargadas de investigar y perseguir a los cárteles del narcotráfico.

A continuación se explica gráficamente la forma de operar del narcotráfico en México, así como el destino de las ganancias mediante el cuadro 2.8.2.:

**Cuadro 2.8.2.** Formas de operar del narcotráfico en México. Distribución de las ganancias.

*Fuente:* Barajas Abel (2003), Agencia Reforma, México, D.F.

### CORRUPCION

En México la **corrupción** es practicada por los enlaces de los capos a nivel nacional, estatal, municipal y local:

#### EN LA MIRA

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autoridades federales</li> <li>■ Autoridades estatales</li> <li>■ Autoridades municipales o locales</li> <li>■ Autoridades judiciales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prensa</li> <li>■ Políticos</li> <li>■ ONG</li> <li>■ Derechos humanos</li> </ul> |
|---|--|

#### LA OFERTA

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dinero</li> <li>■ Bienes muebles</li> <li>■ Bienes inmuebles</li> <li>■ Negocios</li> <li>■ Diversión, mujeres y vino</li> <li>■ Publicidad</li> <li>■ Apoyo a campañas políticas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Puestos en el Gobierno</li> <li>■ Puestos policíacos</li> <li>■ Amenazas y atentados</li> <li>■ Presiones</li> <li>■ Anónimos y rumores</li> <li>■ Chantajes</li> <li>■ Droga</li> </ul> |
|---|---|



### NARCOMENUDEO

La venta de droga a pequeña escala a nivel estatal, municipal o local se da en los siguientes sitios:

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tienditas</li> <li>■ Centros nocturnos</li> <li>■ Escuelas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Taxis</li> <li>■ Vía pública</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bares</li> <li>■ Billares</li> </ul> |
|--|--|---|







## DEFENSA LEGAL

La estructura de apoyo jurídico de las organizaciones de narcotráfico incluye:

PRIMER NIVEL	SEGUNDO NIVEL	TERCER NIVEL
En materia legal, el líder de un cártel cuenta con el apoyo de:	El operador del cártel se respalda en :	El operador se protege con:
Bufetes jurídicos Abogados independientes Funcionarios de derechos humanos Autoridades corruptas Utiliza a miembros de la prensa Trafica con influencias Usa a ONG a nivel nacional Tiene asesores jurídicos Barras de abogados	Bufete jurídico Autoridades corruptas Abogados independientes Funcionarios de derechos humanos ONG Prensa estatal o local Trafica influencias	Autoridades corruptas Abogados independientes Funcionarios de derechos humanos ONG Prensa local Trafica influencias

**ONG** Organizaciones no gubernamentales. Un término que se ha utilizado para describir organizaciones tales como Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y otros que funcionan en la arena internacional. Desde el 11 de septiembre, el término también ha sido utilizado para describir organizaciones internacionales de caridad. Fuente: ACAMS International Glossary of Key Money Laundering Terms and Acronyms.

## TRAYECTORIA

Según la PGR, esta es la ruta que sigue la droga que se produce en el país y que busca llegar al mercado estadounidense:



**PRODUCCION**

En México se produce marihuana, amapola y cocaína

**TRANSPORTE**

El traslado a centros de acopio locales puede darse:

- A pie
- Moto
- Camionetas
- Vehículos compactos
- Caballo

**ALMACENAJE**

La droga es transportada a centros de acopio antes de iniciar su trayecto rumbo a EU.

**A LA FRONTERA**

De los centros de acopio se traslada a la frontera en:

- Tren
- Vehículos terrestres
- Correo
- Transportes marítimos
- Transportes aéreos





## DISTRIBUCION DEL TRABAJO

**1** Los jefes regionales de los cárteles manejan centros de acopio y entregan insumos, dinero, armas y químicos a los operadores de zona.



**2** Los operadores de zona se encargan de distribuir los insumos, el dinero, las armas y los químicos a los operadores locales.



**3** Los operadores locales entregan los insumos a los campesinos que siembran la amapola y los encargados de elaborar las drogas sintéticas.

- En Nuevo León se detuvieron campesinos por sembrar marihuana.
- En Guerrero, se destruyó un sembradío de amapola.
- Hallazgo de un laboratorio de cocaína en Tijuana, B. C.

## EL DESTINO DE LAS GANANCIAS

De acuerdo con la PGR, los capos de la droga y sus prestanombres invierten sus ganancias en tres niveles, que van desde grandes empresas a vehículos, ganado, tiendas, familiares y amigos.

### Primer nivel

El líder de cada uno de los cárteles cuenta con:

- ADMINISTRADORES
- CONTADORES
- ASESORES DE INVERSION
- ASESORES JURIDICOS



Para allegarse de recursos y lavar dinero tienen el apoyo de prestanombres en:



- Bienes muebles
- Casas de cambio
- Centros nocturnos
- Bolsa de valores
- Aerolíneas
- Industria
- Paraísos fiscales
- Seguros
- Hoteles
- Empresas de seguridad
- Paquetería
- Cooperativas pesqueras
- Escuelas
- Hospitales
- Animales y otros

Se cita *Propiedad decomisada* al presunto narco Alcides Ramón Magaña en Cancún.





## Segundo nivel

El operador del cártel tiene bajo su mando:

- UN ADMINISTRADOR
- UN CONTADOR
- UN ASESOR JURIDICO



A través de un prestanombres invierte y lava dinero mediante:



- Ranchos
- Lotes de autos
- Gasolineras
- Bodegas
- Camiones, taxis
- Prostíbulos
- Farmacias
- Departamentos

Se cita *Rancho incautado* al presunto narcotraficante Adán Amezcua, en Colima.



## Tercer nivel

El operador se apoya en:

- LA FAMILIA
- AMISTADES



Invierte las ganancias en:



- Ganado
- Implementos para el campo
- Camionetas
- Pequeños inmuebles
- Tiendas
- Cantinas

## 2.9. ACUERDOS Y CONVENIOS INTERNACIONALES, ASI COMO DE LOS ORGANISMOS PARTICIPANTES.

En el ámbito internacional se han hecho importantes esfuerzos en la lucha contra el *lavado de dinero*. A continuación y en orden cronológico referiré los principales tratados, acuerdos y organismos participantes, así como los instrumentos existentes:

### 2.9.1. Consejo de Europa

El Consejo de Europa, organización supranacional del ámbito europeo. Fue creado el 05 de mayo de 1949 por el *Tratado de Londres* para conseguir un mayor grado de cooperación entre sus estados miembros y promover valores fundamentales como la democracia, los derechos humanos y la tolerancia.

Además de los 10 países fundadores, en la actualidad está integrado por otros 31 Estados que, con posterioridad, han sido admitidos en su seno como miembros de pleno derecho.

Países Fundadores: *Bélgica, Dinamarca, Francia, Reino Unido, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega y Suecia.*

Países Incorporados Posteriormente: *Grecia, Turquía, Alemania, Islandia, Austria, Chipre, Suiza, Malta, Portugal, España, Liechtenstein, San Marino, Finlandia, Hungría, Polonia, Bulgaria, Estonia, Lituania, Eslovenia, República Checa, Eslovaquia, Rumania, Andorra, Albania, Ucrania, Letonia, Moldavia, Ex-República Yugoslava de Macedonia, Rusia, Croacia y Georgia.*

La recomendación del Comité de los Ministros del *Consejo de Europa*, hecha el 27 de junio de 1980, relativa a las medidas de lucha contra la transferencia y refugio de los capitales ilícitos, apunta el blanqueo del capital procedente de cualquier actividad criminal, sin limitarse sólo al tráfico internacional de drogas.

El Consejo de Europa tuvo sin duda la ambición de colocar una política global, cuyo núcleo central era la contribución de los bancos para la prevención y la lucha contra el *blanqueo de dinero*.

Propuso a varios Estados miembros la creación de un sistema legislativo, del cual cuatro disposiciones debían imponerse previamente a los establecimientos financieros:

- La verificación de la identidad de sus clientes.

- La limitación de la renta de las cajas fuertes a personas físicas o morales con las cuales el banco tiene negocios o dignas de confianza.
- La constitución de reservas de billetes cuya numeración puede señalarse a las autoridades cuando se utilizan para actividades criminales.
- Una formación adecuada del personal bancario de las ventanillas, para los controles de identidad y la detección de los comportamientos sospechosos.

La Recomendación subraya también la posibilidad de solicitar la ayuda de INTERPOL para cualquier intercambio de información.

El control de identidad del cliente tenía una importancia fundamental en el seno de este texto y definía de nuevo, por este punto de vista, las relaciones del banco con su cliente.

Así se precisaba que en la verificación de la identidad debía intervenir:

- En la apertura de una caja fuerte o durante la constitución de un depósito.
- En la renta de una caja fuerte.
- Durante operaciones ejecutadas en efectivo de cantidades importantes.

Por su parte Estados Unidos de Norteamérica exige una declaración de identidad por cualquier cantidad superior a 10,000.00 Usd. Todavía esta medida se critica vivamente, pues impide de *facto* todo control serio por el número de declaraciones que acciona.

En todo caso, estaba establecido el principio de la verificación de identidad del cliente por el banquero, en cualquier documento escrito convincente. Igualmente se recomendaba rentar cajas fuertes únicamente a los clientes que tuvieran negocios con el banco, desde un tiempo suficiente o que tenía referencias, es decir conocidos de sus banqueros.

### 2.9.2. Convención de Viena

En la ciudad de Viena, Austria se realizó del 25 de noviembre al 20 de diciembre de 1988, conferencia de las Naciones Unidas llamada "*Convención de las Naciones Unidas contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas*". Convención en la que se acuerda combatir el tráfico de narcóticos. Aprobada por la

Conferencia en su sexta sesión plenaria celebrada el 19 de diciembre de 1988. Misma que fue suscrita por los Estados Unidos Mexicanos el 16 de febrero de 1989.

En México fue aprobada por el Senado el 30 de noviembre de 1989, según decreto publicado en el DOF de fecha 09 de febrero de 1990.

Entró en vigor internacional el 11 de noviembre de 1990 para los Estados Unidos Mexicanos en la misma fecha. El alcance de dicha convención quedó establecido en el artículo 2° de dicho documento que a la letra dice:

- a. El propósito de la presente Convención es promover la cooperación entre las partes a fin de que puedan hacer frente con mayor eficacia a los diversos aspectos del tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas que tengan una dimensión internacional.

En el cumplimiento de las obligaciones que haya contraído en virtud de la presente Convención, las partes adoptarán las medidas necesarias, comprendidas las de orden legislativo y administrativo, de conformidad con las disposiciones fundamentales de sus respectivos ordenamientos jurídicos internos.

- b. Las partes cumplirán sus obligaciones derivadas de la presente Convención de manera que concuerde con los principios de la igualdad soberana y de la integrada territorial de los Estados y de la no intervención en los asuntos internos de otros Estados.
- c. Una parte no ejercerá en el territorio de otra parte competencias ni funciones que hayan sido reservadas exclusivamente a las autoridades de esa otra parte por su derecho interno.

En esta *Convención* quedó tipificado como delito el *lavado de dinero* y que además el *secreto bancario* no constituyera una barrera para el intercambio de información e investigación de operaciones financieras.

### 2.9.3. Declaración de Principios de Basilea

El *Grupo de los Diez* (*Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos de América, Francia, Italia, Japón, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza*) conformado por los 11 miembros más ricos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y cuyo nombre persiste a pesar de que Suiza se unió en 1984, creó en 1980 el *Comité sobre Regulaciones Bancarias y Prácticas de Supervisión*, integrado por los representantes de los bancos centrales y autoridades de supervisión de los países del G-10 que convoca a reuniones periódicas en Basilea, Suiza.

Como respuesta a la preocupación mundial sobre el *lavado de dinero*, se solicitó al Comité que elaborara un estudio de este tema; dicho Comité proyectó y adoptó el Acuerdo titulado *Prevención del Uso Criminal del Sistema Bancario para el Propósito del Lavado de Dinero* (Principios de Basilea), a fin de establecer un estándar mínimo de operaciones o principios de administración bancaria con los que pueden operar los bancos de los países miembros del FMI.

El objetivo de los principios fue el convertirse en una guía para la función de supervisión de las autoridades de los países que integran este organismo.

Los principios fundamentales que se establecen en la *Declaración de Basilea* son los siguientes:

- a) La identificación de los clientes.
- b) El cumplimiento de la legislación especializada.
- c) La cooperación con las autoridades, y
- d) La obligación de las instituciones de crédito de adherirse a estos principios.

#### 2.9.4. Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI)

En 1989 se creó la Fuerza Operante de Acción Financiera (Financial Action Task Force on Money Laundering, con sus siglas en inglés FATF) durante la junta de los siete países más industrializados (Estados Unidos de Norteamérica, Japón, Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Canadá) llamados Grupo de los Siete (G-7) realizada durante la cumbre que tuvo lugar en París, Francia.

El G-7 solicitó al FATF un estudio sobre las medidas que debían desarrollarse para prevenir la utilización de las instituciones financieras por los lavadores de dinero, así como la elaboración de recomendaciones para mejorar la cooperación internacional en contra de este delito. En atención a esta solicitud, el FATF presentó *40 recomendaciones* respecto al lavado de dinero en su Informe Anual de 1990.

El GAFI (por sus siglas en francés) o FATF agrupa a los principales centros financieros mundiales:

- 29 Estados / Jurisdicciones (*Alemania, Argentina, Australia, Austria, Bélgica, Brasil, Canadá, Dinamarca, España, Estados Unidos de Norteamérica, Finlandia, Grecia, Hong Kong, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Singapur, Suecia, Suiza y Turquía*).
- Dos organizaciones / organismos internacionales (Comisión Europea y el Consejo de Cooperación del Golfo).



- Otras organizaciones internacionales (BIRD, Consejo de Europa, FMI, INTERPOL, OEA/CICAD, PNUFID; Europol.....) participan como observadores en la reuniones plenarias del GAFI.

Las principales actividades:

- Adopción de las *40 recomendaciones* del GAFI contra el blanqueo de capitales (su nueva redacción ha sido aprobada en junio del 2003 en la reunión plenaria celebrada en Berlín).
- Ejercicio de Países y Territorios no Cooperantes: El GAFI ha identificado 25 criterios que ha de cumplir todo territorio o jurisdicción para ser país o territorio cooperante. Ha elaborado una lista donde se contiene aquellos países o territorio cuyos sistemas jurídicos y administrativos no ofrecen las suficientes garantías en la cooperación contra el blanqueo de capitales.
- Ejercicio sobre financiación del terrorismo. Con fecha 24 de abril del 2002, se emitió un documento denominado "Guía destinada a Entidades Financieras para la Detección de Actividades de Financiación del Terrorismo".

El 21 de junio del 2000 México, Argentina y Brasil se convierten en miembros del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI o sus siglas en inglés FATF); habiendo sido previamente aceptados como observadores. Por lo tanto México, como país miembro, está obligado a la observación e instrumentación de éstas políticas ajustadas a la operatividad del sistema financiero mexicano y al marco legal que lo rige, y constituye al acontecimiento de mayor relevancia en el ámbito de la lucha contra el *lavado de dinero* en nuestro país, ya que implica el reconocimiento del organismo más importante del mundo en la materia, de que el Gobierno de México adoptó medidas efectivas en el corto plazo para combatir dicha actividad.

#### **2.9.5. Fuerza de Trabajo Financiero del Caribe (Caribbean Financial Action Task Force, CFATF)**

En junio de 1990 tuvo lugar la Conferencia sobre Lavado de Dinero, en Araba, con representantes de los países del Caribe y del resto del Continente Americano, así como representantes de los países del Caribe y del resto del Continente Americano, así como de Europa. Aquí surgió el CFATF que utilizó las 40 recomendaciones del FATF como documento directriz y propuso 21 recomendaciones adicionales para resolver la situación del Caribe.

Durante una reunión celebrada en Kingston, Jamaica, en 1992, los ministros asistentes apoyaron las 40 recomendaciones del FAFT, 19 de las recomendaciones

de Araba y la Convención de Viena contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas por medio del documento conocido como *Declaración de Kingston*.

Los miembros del CFAFT son *Anguila, Antigua y Barbuda, Antillas Holandesas, Aruba, Bahamas, Barbados, Bermudas, Islas Vírgenes Británicas, Islas Caimán, Colombia, Costa Rica, Dominica, República Dominicana, Granada, Guyana, Jamaica, México, Montserrat, Panamá, San Kitts, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Surinam, Trinidad y Tobago, Islas Turcos y Caicos y Venezuela*.

### 2.9.6. Convención Europea

Otro importante acuerdo internacional fue el celebrado en Estrasburgo el 08 de noviembre de 1990 en la *Convención sobre Lavado de Dinero, Búsqueda, Decomiso y Confiscación de los Ingresos Provenientes de Delitos*, creada por el *Consejo Europeo*, lo que constituyó un intento más por parte de los Estados miembros de la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) a fin de lograr una mayor unión mediante una política común contra la delincuencia.

El propósito de la Convención es la de proteger la integridad de las sociedades que conforman a los países miembros, e incluso se encuentra abierta a países no integrantes de la CEE, estos últimos son Australia, Canadá y Estados Unidos de América.

En esta Convención se propone extender la calificación de lavado a todas las ventajas económicas obtenidas de infracciones penales y no solamente en el caso del tráfico de drogas. Invita a los Estados miembros a tomar todas las disposiciones útiles para la confiscación de estos productos ilícitos o su valor correspondiente, al adoptar varias medidas especiales de investigaciones, como:

- La comunicación y embargo de los legajos bancarios, financieros y comerciales,
- La vigilancia de las cuentas bancarias,
- La intervención de las telecomunicaciones y,
- El acceso a los sistemas informativos.

Determina los principios de una cooperación internacional, lo más amplia posible, en el cuadro de las investigaciones y los procedimientos penales, y particularmente con el fin de confiscar los instrumentos y productos del crimen organizado.

### 2.9.7. Organización de Estados Americanos (OEA)

Organización de Estados Americanos, organización supranacional, de carácter regional, en la que están integrados todos los estados independientes del continente americano (excepto Cuba). La OEA fue fundada por los 21 países que el 30 de abril de 1948, durante la IX Conferencia Panamericana, suscribieron el Pacto de Bogotá y entró en vigor en diciembre de 1951.

La misión de este organismo es promover la paz y la seguridad regional, la democracia y el desarrollo económico y social en América; lo conforman 35 países miembros. La OEA realiza su labor en contra del lavado de dinero por medio de la *Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas (CICAD)*, que se estableció con el Programa de Acción de Río de Janeiro en contra del Uso Ilícito, Producción y Tráfico de Drogas y Sustancias Psicotrópicas, aprobado por la Asamblea General de la OEA en 1986.

El Programa de Acción de Río estructuró la forma en que la CICAD tomaría acciones para eliminar el tráfico ilícito de drogas mediante la cooperación interamericana, incluyendo medidas para penalizar el lavado de activos provenientes directa o indirectamente del tráfico de drogas, y así facilitar su aseguramiento.

En la Reunión Ministerial sostenida en Ixtapa, México, en abril de 1990, se emitió la Declaración y Programa de Acción de Ixtapa, mediante la cual se solicitó a la CICAD que formara un grupo de expertos que desarrollarán reglas modelo para combatir el lavado de activos derivados del tráfico ilícito de drogas. Estas reglas deberían ser acordes con la Convención de Viena de 1988.

En congruencia con dicha Declaración, el 26 de octubre de 1990 la CICAD aprobó la integración de un grupo de expertos de 13 países miembros, quienes crearon el *Reglamento sobre el Lavado de Activos Relacionados con el Tráfico Ilícito de Drogas*.

La Comisión lo aprobó formalmente en su 11ª Sesión y lo entregó en la Sesión de la OEA realizada en Bahamas del 18 al 23 de mayo de 1992. Posteriormente el *Reglamento* se envió a la Asamblea General de la OEA, junto con una recomendación para que los países miembros lo adoptaran e incluyeran en su legislación.

La CICAD continúa celebrando seminarios sobre la adopción de este Reglamento, así como capacitando a las autoridades de distintos países en la investigación del lavado de dinero.

### 2.9.8. Directiva 91 / 308 de la Unión Europea sobre lavado de dinero

Sir León Brittan, Vicepresidente de la Comisión Europea, encargado de los servicios financieros y de la política de competencia, expresó su beneplácito respecto de la adopción unánime de la *Directiva para la Prevención del Uso Financiero para el Lavado de Dinero del Consejo de Ministros del ECOFIN (Economical and Financial Council)*:

*No debe existir refugio para las ganancias criminales en cualquier parte de nuestro sistema financiero.*

Para cumplir con los objetivos y la agenda de los Consejos Europeos de Dublín y Roma, en la junta del ECOFIN del 10 de junio de 1991, se adoptó por unanimidad una importante directiva orientada a la prevención del uso del sistema financiero como medio para lavar el dinero.

La *Directiva* prohíbe el lavado de dinero derivado del tráfico de estupefacientes y otras transgresiones de carácter delictivo. Los Estados miembros establecieron de manera unánime y pública las medidas necesarias para que, a más tardar el 31 de diciembre de 1992, legislaran contra ese delito.

Esta *Directiva* refuerza la lucha contra el lavado de dinero de la siguiente manera:

- a) Permite la obtención de evidencia de las operaciones, a través de la identificación de clientes y del mantenimiento de registros de identificación y de los documentos de las transacciones.
- b) Propone la no interferencia del secreto bancario en la investigación sobre lavado de dinero.
- c) Fomenta la cooperación activa entre instituciones financieras y autoridades competentes, mediante el informe de transacciones sospechosas.
- d) Promueve el establecimiento, por parte de las instituciones financieras, de procedimientos internos en contra del lavado de dinero, incluyendo programas de capacitación del personal.

La amplia gama de medidas preventivas que son aplicables no sólo a los bancos sino al sistema financiero en su conjunto, dificulta a los delincuentes el obtener ventajas del mercado financiero único europeo, lo que garantiza la integridad y seguridad de éste.

### 2.9.9. Cumbre de las Américas

En diciembre de 1994, los jefes de Estado de 34 naciones del hemisferio occidental se reunieron para discutir temas sociales, políticos y económicos de interés común. Cada nación participante acordó llevar a cabo estrategias en 23 importantes rubros. Específicamente, en el tema Seis, "Combate al problema de Drogas Ilícitas y Crímenes Relacionados", se propuso que se efectuara una conferencia ministerial en materia de *lavado de dinero*, en la que se buscara un consenso para poner en práctica medidas contra este ilícito, en relación con la aplicación de la ley y con los temas regulatorios.

En la junta de consecución de diciembre de 1995, realizada en Buenos Aires, Argentina, los ministros representantes de los países que participaron en la reunión anterior, acordaron coordinar una respuesta hemisférica para combatir el *lavado de dinero*, este plan de acción se delineó en el "Comunicado Ministerial de Buenos Aires de la Reunión de las Américas, respecto al Lavado de Ganancias e Instrumentos Provenientes del Crimen".

### 2.9.10. Grupo Egmont

El 09 de julio de 1995, representantes de 24 naciones y 8 organismos internacionales se reunieron en el histórico Palacio de Egmont-Arenberg en Bruselas, Bélgica, para discutir el tema de las organizaciones especializadas antilavado de dinero, conocidas como Unidades de Información Financiera (Disclosure Receveing Agencies o Financial Information Units, UIF).

Estas organizaciones se han establecido o están en proceso de formación en ciertos países como parte de su esfuerzo en contra del lavado de dinero.

Aun cuando son diferentes en tamaño, estructura y funciones particulares, todas estas organizaciones tienen como meta común: privar a los delincuentes de la utilización del sistema financiero lícito y de otros sectores de la economía para lavar las ganancias provenientes de actividades ilícitas.

En la reunión del *Grupo Egmont* se discutió el contexto internacional de las UIF en lo referente a los modelos administrativos y judiciales, el modelo de ejecución, la manera de colaborar con las naciones que pretenden crear una unidad de información financiera, las dificultades legales y técnicas y el intercambio internacional de información.

### 2.9.11. Programa de Naciones Unidas para la Fiscalización de las Drogas (United Nations Drug Control Programme, UNDCP)

La 17ª Sesión Especial de la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó en 1988, una declaración política que instó a la prevención del uso del sistema bancario y otras instituciones financieras para el lavado de fondos.

Asimismo, adoptó el Programa de Acción Global (Global Program of Action, GLOPAC), que estableció medidas para combatir el *lavado de dinero*, incluyendo la promoción por parte del Programa de Naciones Unidas para la Fiscalización de las Drogas (UNDCP), en cooperación con la *Organización Internacional de Policía Criminal* (INTERPOL), de tratados bilaterales o regionales sobre el intercambio de información entre autoridades supervisoras y de investigación respecto al flujo de las ganancias ilícitas provenientes de las drogas.

GLOPAC también prevé el desarrollo, en conjunto con la INTERPOL, de leyes y regulaciones en materia de *lavado de dinero*, reportes de transacciones, secreto bancario y el aseguramiento de propiedades y ganancias provenientes de actividades ilícitas.

El UNDCP es la agencia de Naciones Unidas encargada de las actividades internacionales del control de las drogas, incluyendo el *lavado de dinero* proveniente de la venta ilícita de estas sustancias.

El UNDCP ataca todos los aspectos relacionados con el problema de drogas, tales como la reducción de la demanda y provisión, asistencia legal y adhesión a tratados; apoya a las organizaciones nacionales, regionales e internacionales en el desarrollo de planes maestros, brindándoles asistencia en el análisis de este problema, de las medidas para su control, así como de las necesidades inmediatas y futuras en la lucha contra el abuso de las drogas. Los planes maestros se complementan con la promoción de memorandos regionales de entendimiento para la cooperación fronteriza.

El primer gran logro del UNDCP fue la realización de una conferencia internacional sobre el narcotráfico, y la subsecuente adopción de la Convención de Viena contra el Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Substancias Psicotrópicas de 1988, que, con un total de 142 Estados Parte 88 signatarios, estableció el marco para lograr un esfuerzo coordinado en el mundo con el fin de controlar este problema. Uno de los propósitos principales de esta Convención es el que los países penalicen el lavado de ganancias provenientes de las drogas.

La más reciente contribución de la UNDCP fue la organización, con la iniciativa y el patrocinio de México, de una Sesión Especial de la Asamblea General de

Naciones Unidas, sobre el problema Mundial de las Drogas, la cual se realizó en el mes de junio de 1998.

En los trabajos desarrollados durante la sesión, los países reconocieron que el lavado de dinero representa una amenaza global para la integridad y estabilidad de los sistemas financieros y de comercio, por lo que emitieron una declaración por medio de la cual solicitaron la cooperación absoluta, tanto de países productores, como consumidores y de tránsito, para acabar con el principal incentivo de los narcotraficantes, es decir, el dinero lavado.

### 2.9.12. Naciones Unidas

Las dos comisiones operativas de Naciones Unidas que se encargan de las actividades relacionadas con el lavado de dinero son la *Comisión sobre Narcóticos* (CN) y la *Comisión para la Prevención del Crimen y la Justicia Criminal* (CPCJC), ambas supervisadas por el Consejo Económico y Social de Naciones Unidas.

La CN es le principal órgano interno de Naciones Unidas que se encarga de analizar los problemas relacionados con las drogas en el mundo, desarrolla propuestas para fortalecer su control y provee la función de supervisión al UNDCP.

En marzo de 1995 la CN adoptó una resolución mediante la cual exhortó a que se reportaran operaciones sospechosas o inusuales a una agencia nacional y a que se desarrollara una comunicación efectiva entre las autoridades competentes para facilitar la investigación y persecución de las actividades de *lavado de dinero*.

La CPCJC también colabora en la prevención del lavado de dinero, en particular cuando se relaciona con el crimen transnacional y organizado. Esta Comisión en conjunto con la UNDCP (United Nations Drugs Control Programme) trabajó durante tres años en un proyecto enfocado a analizar las áreas más sensibles de lavado de dinero. A finales de mayo de 1995, la CPCJ celebró su cuarta sesión en el Cairo, Egipto, en la que este proyecto fue uno de los temas principales.

### 2.9.13. INTERPOL

La *Organización Internacional de Policía* (INTERPOL) fue creada en 1923 y con 182 países miembros entre ellos México, es la mayor organización policial internacional del mundo. Facilita la cooperación policial transfronteriza, apoya y ayuda a todas las organizaciones, autoridades y servicios que tienen como fin prevenir o combatir la delincuencia internacional.

Desde 1989 su Secretaría General se encuentra en Lyon (Francia). INTERPOL presta sus servicios 24 horas al día y 365 días al año en cuatro lenguas oficiales: árabe, español, francés e inglés.

INTERPOL dispone de cinco oficinas regionales que se encuentran en Harare, Abiyán, Nairobi, Buenos Aires y San Salvador, además de una oficina de enlace situada en Bangkok. Estos centros proporcionan conocimientos especializados sobre cuestiones relacionadas con la delincuencia a escala regional y coordinan las operaciones de lucha contra la delincuencia entre los países pertenecientes a cada región.

En cada uno de los países miembros existe una Oficina Central Nacional (OCN) cuyo personal está compuesto por funcionarios nacionales encargados de la aplicación de la ley. La OCN es el punto de contacto designado para toda comunicación con la Secretaría General, las oficinas regionales y los demás países miembros que solicitan ayuda para proceder a investigaciones de ámbito internacional, así como a la localización y detención de fugitivos.

Los países del ex bloque del Este han tomado, por su parte, conciencia de las ventajas ofrecidas por INTERPOL y se han adherido a la organización.

La acción de INTERPOL en materia de blanqueo del dinero sucio se inició en 1984 y constituye una de las tareas primordiales de su Secretaria General. Creado según los términos de una resolución adoptada por la Asamblea General de la Organización, un grupo especializado llamado FOPAC (*Fondos Provenientes de Actividades Criminales*) se encarga de los asuntos ligados al lavado de dinero, de la confiscación de los bienes de origen ilícito y las técnicas de la investigación financiera.

Entre las tareas ya cumplidas por este grupo, además de resultados operacionales significantes, figura en buen lugar la "Enciclopedia Financiera", documento elaborado con la colaboración del Consejo de Cooperación Aduanera (CCA) que tiene su sede en Bruselas.

Este documento reúne informaciones sobre los varios textos de ley en vigor dentro de los países miembros, consejos prácticos relativos a los modos de acceso a estas informaciones por servicios policíacos extranjeros, así como las modalidades de aplicación de dichos textos.

Dicha publicación es regularmente actualizada, revisada y enviada a los miembros de INTERPOL.

El grupo FOPAC (*Fondos Provenientes de Actividades Criminales*) está igualmente encargado de la gestión de una base de datos financieros sobre la compilación, coordinación y ejecución de las demandas relativas a los bienes provenientes de actividades criminales y otras operaciones de *lavado de dinero*.



Participa igualmente, en colaboración con otras unidades similares, en un programa pedagógico internacional para perfeccionar el entrenamiento de los servicios policíacos y aduaneros en las técnicas de investigaciones financieras. Desde 1985, tales ciclos de entrenamiento se han producido notablemente en Botswana, Kenya y Puerto Rico.

El propósito de estos ciclos es triple: proporcionar conocimientos básicos; promover la creación de unidades de investigaciones pluridisciplinarias a nivel nacional; y facilitar la cooperación internacional con los servicios colegas.

## 2.10. NORMATIVIDAD EN MEXICO Y AUTORIDADES COMPETENTES.

### 2.10.1. Normatividad en México.

México no podía quedarse al margen y no participar en el combate al *lavado de dinero* por lo que inició introduciendo modificaciones a diversos ordenamientos y creando otros de la *Legislación Mexicana*, entre los que encontramos:

- √ Código Fiscal de la Federación.
- √ Ley Aduanera.
- √ Ley de Instituciones de Crédito.
- √ Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.
- √ Ley del Mercado de Valores.
- √ Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.
- √ Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- √ Código Federal de Procedimientos Penales.
- √ Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- √ Ley Federal contra la Delincuencia Organizada.
- √ Ley de Ahorro y Crédito Popular.
- √ Código Penal.
- √ Otros.

### 1988

A partir de la *Convención de Viena* aprobada como ya se mencionó el 19 de diciembre de 1988 y en la que se acuerda combatir el tráfico de narcóticos, para lo cual entre otras medidas se deberán elaborar legislaciones que prevengan y combatan el lavado de dinero proveniente de dicho ilícito.

México suscribió esa "convención" el 16 de febrero de 1989 y fue aprobada por el Senado de la República el 30 de noviembre del mismo año. El 11 de noviembre de 1990 entra en vigor.

**1989**

Mediante publicación del Diario Oficial de Federación del 28 de diciembre de 1989, se crea el artículo 115 Bis del Código Fiscal de la Federación (CFF), que prevé el delito de "Lavado de Dinero", como un "ilícito de carácter fiscal".

**1993**

En este contexto la entonces *Comisión Nacional Bancaria (CNB)* emitió en 1993, la *Guía para prevenir el lavado de dinero en los bancos*, misma que elaboró con base en los *Principios emitidos por el Comité de Basilea; las 40 recomendaciones del GAFI* y el *Reglamento Modelo sobre Lavado de Activos Relacionados con el Tráfico Ilícito de Drogas* de la OEA.

Esta *Guía* tuvo como propósito que los bancos cooperaran con los esfuerzos realizados por el gobierno para evitar el *lavado de dinero*; sin embargo, únicamente constituyó un instrumento de consulta para los funcionarios y empleados bancarios, sin que se pretendiera con dicha *Guía* establecer directrices de cumplimiento obligado, ya que en esa época las leyes relativas al sistema bancario mexicano no preveían de manera específica este delito y tampoco incluían medidas concretas para combatirlo.

En este sentido, sugería el establecimiento de políticas y programas que cubrieran los siguientes aspectos fundamentales:

- a) Sistemas de control interno que contribuyeran a evitar el lavado de dinero.
- b) Capacitación adecuada al personal del banco.
- c) Políticas efectivas de conocimiento del cliente.
- d) Identificación de las partes involucradas en transferencias de gran valor.
- e) Control de transacciones en divisas.
- f) Identificación de operaciones sospechosas.

Con base en ejemplos, la *Guía* definió los aspectos que los bancos debían analizar para detectar oportunamente las actividades de *lavado de dinero*.

**1995**

Hasta el 17 de noviembre de 1995 y mediante decreto publicado en el DOF se reforman las leyes de *Instituciones de Crédito, del Mercado de Valores, General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y Federal de Instituciones de Fianzas*, con la finalidad de facultar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para dictar, escuchando la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) o de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), disposiciones de

carácter general para prevenir y detectar en la entidades financieras actos u operaciones con recursos, derechos o bienes que procedan o representen el producto de un probable delito, estableciéndose además que la violación a dichas disposiciones generales por parte de los funcionarios y empleados se sancionaría con multa impuesta a los intermediarios financieros.

## 1996

Sin embargo mediante la publicación en el DOF del 13 de mayo de 1996, se adiciona el artículo 400 Bis al *Código Penal* (CP) para el Distrito Federal en Materia de Fuero Común y para toda la República en Materia de Fuero Federal, transfiriéndose a este ordenamiento el tipo penal de operaciones con recursos de procedencia ilícita, que anteriormente se encontraba previsto en el CFF, derogándose por lo tanto el correspondiente artículo 115 Bis de esta ley.

La intervención que da el *Código Penal* (CP) a la SHCP obliga ha este organismo que cuenta con el marco jurídico y con las unidades administrativas necesarias en el nivel nacional, para ejercer facultades de investigación y comprobación, siendo éste el medio idóneo para detectar operaciones financieras y comerciales utilizadas en la transformación del producto ilícito, además de que conforme a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) le compete planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país, así como ejercer las atribuciones que le señalen las leyes en materia de seguros, fianzas, valores y de organizaciones y actividades auxiliares del crédito.

Asimismo, en el citado decreto se reforman los artículos 180 y 194 del *Código Federal de Procedimientos Penales* (CFPP). El artículo 180 a fin de establecer que los requerimientos de información o documentos relativos al sistema financiero que formule el *Procurador General de la República*, o el servidor público en quién se delegue esta facultad, o la autoridad judicial en su caso, se harán por conducto de la CNBV, de la CNSF, así como de la *Comisión Nacional del Sistema de Ahorro* para el retiro (Consar), en el ámbito de sus respectivas competencias, y los requerimientos de información o documentos de naturaleza fiscal, por medio de la unidad de la SHCP, que determine el titular de ésta.

El mismo decreto reformó el artículo 194 del *CFPP* a fin de establecer que se califican como delitos graves, para todos los efectos legales, por afectar de manera importante valores fundamentales de la sociedad, los previstos en distintos artículos del *Código Penal* (CP) entre ellos al artículo 400 Bis, referente a la realización de operaciones con recursos de procedencia ilícita.

El 07 de noviembre de 1996, se publicó en el DOF la *Ley Federal contra la Delincuencia Organizada*, quedando comprendido en la misma el tipo penal de

operaciones con recursos de procedencia ilícita prevista en el artículo 400 Bis del *Código Penal* (CP).

### 1997

El 10 de marzo, se publicaron en el DOF las disposiciones de carácter general a que se refieren los arts.52 bis-3 de la *Ley de Mercado de Valores*, 115 de la *Ley de Instituciones de Crédito* y 95 de la *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito*, que deben ser observadas por las Casas de Bolsa y especialistas bursátiles, instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, así como por las Casas de Cambio respectivamente. Las disposiciones entraron en vigor el 02 de mayo de 1997.

El 07 de mayo, se publicó en el DOF un decreto en el que nuevamente se reforman los artículos 115 de la *Ley de Instituciones de Crédito*; 52 Bis-3 de la *Ley de Mercado de Valores*; 95 de la *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito*; 140 de la *Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros*, y 112 de la *Ley Federal de Instituciones de Fianzas*.

Es importante destacar que con estas reformas se establece que el cumplimiento de la obligación de presentar los reportes de operaciones sospechosas y de operaciones relevantes por parte de las instituciones de crédito y de la casa de bolsa, no implicaría trasgresión a lo establecido en los artículos 117 y 118 de la *Ley de Instituciones de Crédito*, y 25 de la *Ley de Mercado de Valores*, los cuales regulan los secretos bancario, fiduciario y bursátil, respectivamente.

### 1999

En junio, se emiten las disposiciones a que se refiere el artículo 140 de la *Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros*, asimismo, en la misma fecha se emiten las disposiciones de carácter general a que se refiere el artículo 112 de la *Ley Federal de Instituciones de Fianzas*, en ambos casos con respecto a prevenir, detectar y reportar operaciones con recursos de procedencia ilícita.

### 2000

En noviembre, se expide el acuerdo por lo que se modifica, adiciona y deroga las disposiciones de carácter general a que se refiere el artículo 115 de la *Ley de Instituciones de Crédito*.

## 2001

En enero, se reforman las disposiciones de carácter general a que se refieren los artículos 140 y 112 de la *Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualista de Seguros* y la *Ley Federal de Instituciones de Fianzas*, respectivamente. En noviembre, se establecen medidas y procedimiento para prevenir, detectar y combatir operaciones con recursos de procedencia ilícita en las administradoras de fondos para el retiro (AFORES) mediante *Reglas* de carácter general.

## 2004

El 14 de mayo, fue publicado en el DOF, el decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la *Ley de Mercado de Valores*; de la *Ley de Instituciones de Crédito*; de la *Ley de Ahorro y Crédito Popular*; de la *Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro*; de la *Ley de Sociedades de Inversión*; de la *Ley Federal de Instituciones de Fianzas*; de la *Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros*; y de la *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito*, que deben ser observadas por las Entidades para **prevenir, detectar y reportar los actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal (CPF), o que pudieran ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo ordenamiento legal.** Las disposiciones entraron en vigor el 17 de mayo las que mencionaremos posteriormente.

### 2.10.2. Autoridades Competentes.

En México como en otros países el *lavado de dinero* es un fenómeno antisocial y las autoridades competentes que intervienen para prevenirlo, perseguirlo y sancionarlo son:

- **Procuraduría General de la República.** Es el órgano del poder Ejecutivo Federal que se encarga principalmente de investigar y perseguir delitos de orden federal y cuyo titular es el Procurador General de la República, quién preside al *Ministerio Público Federal* y a sus órganos auxiliares que son la policía investigadora, así como los peritos.

Corresponde a este órgano de procuración de justicia la persecución del delito de lavado de dinero, por medio del *Ministerio Público de la Federación*, al cual le compete ejercitar la acción penal, y solo en casos de que utilice el sistema financiero mexicano se requerirá que la SHCP formule querrela para su investigación y persecución.

- a) **Ministerio Público de la Federación.** La Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, en su artículo 2º, al ser el ordenamiento legal que rige y delimita la función del Ministerio Público de la Federación da la pauta para su intervención en la investigación y el esclarecimiento de delitos de orden federal.

Ésta resulta ser una institución precedida por el Procurador General de la República, de conformidad con el artículo 102 constitucional, que da las bases para cumplir con las atribuciones encomendadas a esta figura legal. Asimismo, la fracción II del artículo ante citado da pie para el conocimiento y persecución del delito de lavado de dinero.

- b) **La Fiscalía Especializada para la Atención de Delitos contra la Salud.** Es un órgano desconcentrado de la Procuraduría General de la República, la cual está encargada de planear, supervisar, evaluar y ejecutar todo tipo de acciones encaminadas a combatir y erradicar del ámbito nacional el tráfico de drogas, problema de gran envergadura que últimas fechas ha cobrado un incremento considerable.

De igual forma, se coordina con las dependencias encargadas de la salud integral del país. Entre las facultades otorgadas a esta fiscalía están las de diseñar y poner en práctica estrategias y acciones que permitan la eficaz persecución de delitos asociados al narcotráfico, como lo es el tráfico de armas y el lavado de dinero.

Asimismo en el decreto de creación de esta Fiscalía, se dio paso al funcionamiento de la *Unidad Especializada en Delincuencia Organizada*, la cual colabora conjuntamente con la Fiscalía en la persecución de los delitos enumerados en la Ley Federal contra la Delincuencia Organizada.

La mencionada Unidad cuenta con un área especializada en la investigación y persecución del ilícito contenido en el artículo 400-bis del Código Penal Federal (CPF) denominada *Unidad Especializada en Lavado de Dinero*. Como se puede observar, este órgano coadyuva y coordina con las investigaciones realizadas por los agentes del Ministerio Público de la Federación, así como con las realizadas por las demás dependencias que se citaron.

- **Autoridad judicial.** Le corresponde conocer del juicio entablado por la comisión del delito de lavado de dinero a los jueces de Distrito, en virtud de que el mismo es un ilícito federal, debido a que se le ha dado ese carácter en el *Código Federal de Procedimientos Penales* (CFPP).

a) *Juez de Distrito*. Conforme al artículo 50 fracción I, inciso a de la *Ley Orgánica del Poder Judicial* de la Federación, le compete al Juez de Distrito intervenir en los juicios de delitos del orden federal, tales como el lavado de dinero.

- **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**. Está encargada de formular la querrela cuando se utilice el sistema financiero mexicano, para cometer el ilícito del artículo 400-bis del Código Penal Federal, que se encuentra establecido en el artículo 92, fracción I del Código Tributario.

De igual forma, dentro de la SHCP existen varias unidades administrativas que intervienen en la localización, prevención y combate de transacciones financieras sospechosas o inusuales, las cuales son llamadas de esta forma en virtud de no poder explicar fehaciente la procedencia de los recursos objeto de las mismas, y éstas podrían ser constitutivas de operaciones de lavado de dinero. Las unidades administrativas más importantes:

a) **Procuraduría Fiscal de la Federación**. Este órgano tiene como función la de formular proyectos sobre convenciones referentes a asuntos hacendarios, interponer recursos en toda clase de juicios, ejercer las atribuciones de la SHCP en materia de infracciones y delitos fiscales.

Asimismo, entre sus funciones se incluye la de investigar la comisión de delitos contenidos en leyes financieras y disposiciones que regulan el sistema financiero, así como lo relativo al artículo 400-bis del *Código Penal Federal* (CPF).

Esta unidad de la SHCP cuenta con un área especializada denominada *Dirección General de Delitos Financieros y de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*, adscrita a la *Subprocuraduría Fiscal Federal de Investigaciones*, la cual se encarga principalmente de estudiar y recabar las pruebas, constancias, documentación e informes sobre la comisión de delitos previstos en las leyes que rigen a las instituciones que integran el sistema financiero mexicano y las relativas a la comisión de delitos de los servidores públicos de las entidades del sector coordinado por la SHCP.

b) **Comisión Nacional Bancaria y de Valores**. Es un organismo desconcentrado de la SHCP, la cual tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener el sano y

equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.

También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Para el cumplimiento de sus objetivos la CNBV cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativa al sistema financiero, así como su propia Ley, las cuales se ejercen a través de los órganos: Junta de Gobierno, Presidencia, Vicepresidencias, Contraloría Interna, Direcciones Generales y demás unidades administrativas necesarias.

Como hemos visto, son diferentes las autoridades que conocen del delito de *lavado de dinero*, contenido en el artículo 400-bis del *Código Penal Federal* (CPF), las cuales se coordinan entre sí para combatirlo y establecer responsables.

En el cuadro 2.10.1., se muestra las distintas autoridades competentes.



CUADRO AUTORIDADES RESPONSABLES DE LA INVESTIGACION DE LAS OPERACIONES CON DINERO ILICITO (LAVADO DE DINERO).

N : La Secretaría de Hacienda y Crédito Público solo podrá intervenir a requerimiento del Ministerio Público de la Federación o cuando se haya cometido el delito, utilizando como instrumento al sistema financiero, o en ambos casos.

F Nando ( 1999:75)



### ■ Asociación de Bancos de México (ABM)

La asociación no es precisamente una autoridad: la adopción y seguimiento de los acuerdos y recomendaciones de sus diversas instancias de toma de decisiones son de naturaleza voluntaria para las instituciones asociadas; de ahí la importancia de lograr invariablemente el consenso.

La *ABM* logra estos consensos a través de los 30 Comités especializados de trabajo en los que participan los representantes de cada una de las instituciones asociadas; una vez que han alcanzado un punto de acuerdo, éste se eleva a la consideración de las Comisiones Asesoras y de ser aceptado, se turna al Comité de asociados para su adopción definitiva.

Desde su fundación, la *ABM* se ha desempeñado como el organismo cúpula de las instituciones de crédito, ha colaborado con sus asociados en el logro de sus objetivos generales y en todas aquellas actividades relacionadas con la prestación del servicio de banca y crédito y modernización del sistema de pagos y ha jugado un papel fundamental en el marco de las relaciones de las instituciones de crédito entre sí, como en el de éstas con el Gobierno Mexicano, con intermediarios financieros no bancarios, con otros organismos de representación y con instituciones internacionales.

La *ABM* actualmente tiene como asociados a todas las instituciones financieras del país, así como en su carácter de invitados especiales a todas las instituciones de banca de desarrollo.

## 2.11. ACCIONES DE PREVENCIÓN Y CONTROL ESTABLECIDOS PARA EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

De acuerdo a los antecedentes ya enunciados, el 14 de mayo del 2004 se publicaron en el DOF las nuevas disposiciones de carácter general a que se refieren los artículos 115 de la *Ley de Instituciones de Crédito*; 124 de la *Ley de Ahorro y Crédito Popular*; 108 Bis de la *Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro*; 91 de la *Ley de Sociedades de Inversión*; 95 Bis de la *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito* aplicables a Casas de Cambio, a los denominados Transmisores de Dinero y a las propias Organizaciones Auxiliares; 112 de la *Ley Federal de Instituciones de Fianzas*; 140 de la *Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros*; y 52 Bis-4 de la *Ley de Mercado de Valores*; que deberán ser observadas por las *Entidades Financieras*, ***para prevenir los actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal (CPF), o que pudiesen ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo ordenamiento legal.***

A continuación se enuncian los apartados que conforman estas disposiciones y de las cuales las *entidades* se obligan a cumplir:

- Elaborar y observar una política de *identificación y conocimiento del Cliente*.
- Remitir a la SHCP por conducto de la CNBV, sus reportes de *Operaciones Relevantes, Operaciones Inusuales y Preocupantes*.
- En sus *estructuras internas* contarán con el órgano colegiado denominado *Comité de Comunicación y Control (CCC)* que tendrá, cuando menos, las funciones y obligaciones establecidas por la autoridad. Asimismo, el *CCC*, designará entre sus miembros a un funcionario que se denominará "*Oficial de Cumplimiento*".
- Desarrollar programas de *capacitación y difusión* de las disposiciones y sus modificaciones.
- Las *entidades* deberán contar con *sistemas automatizados* que desarrollen, funciones que más adelante ampliaremos.
- Reserva y Confidencialidad.
- Otras Obligaciones.
- Disposiciones Generales.

### 2.11.1. Secreto Bancario, Fiduciario y Bursátil.

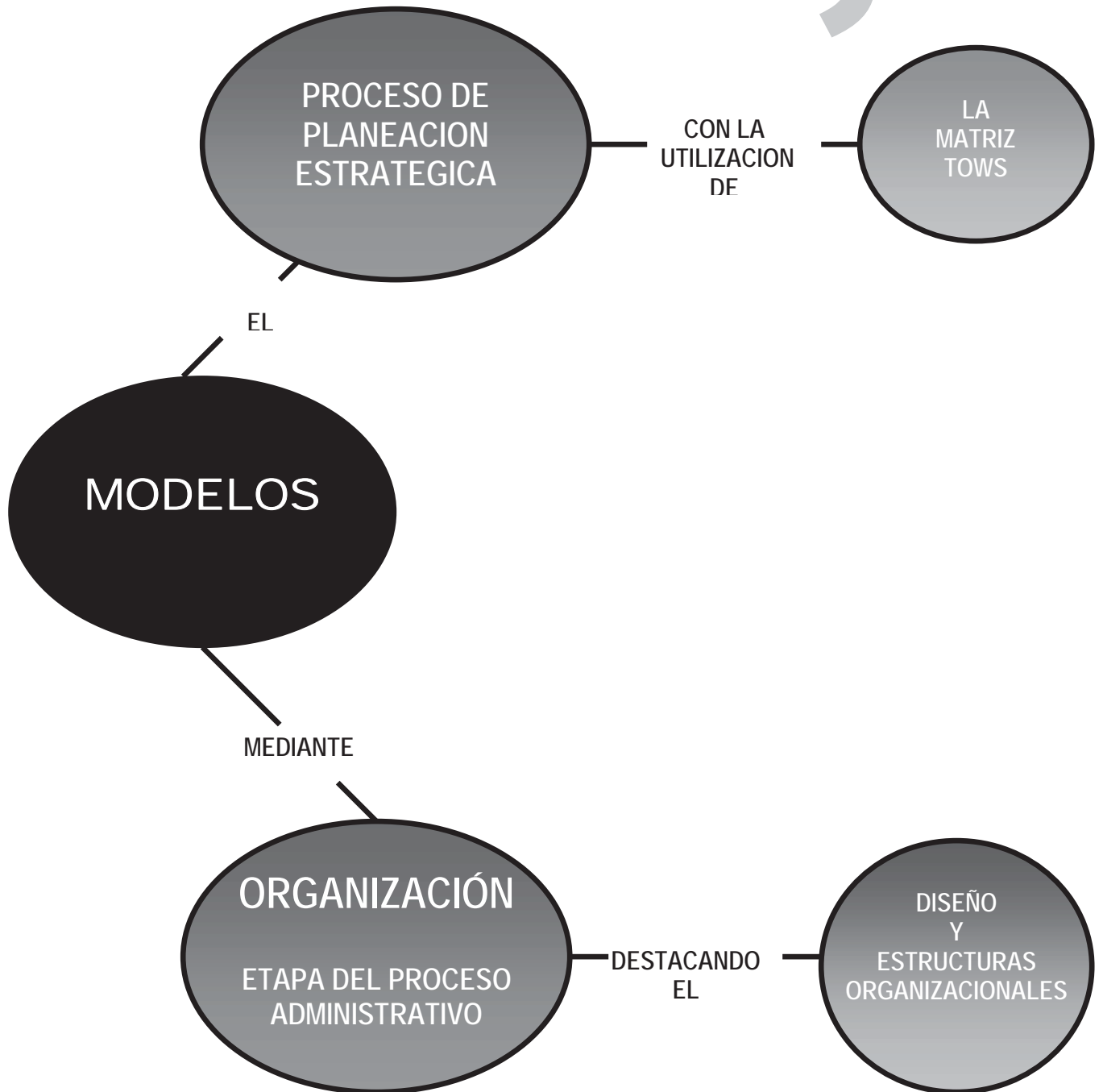
Uno de las amenazas que actualmente enfrenta la banca en México y en otros países es el *secreto bancario, fiduciario y bursátil*. La confidencialidad en el manejo de las operaciones financieras del cliente es muy importante, toda vez que permite una relación basada en la confianza. Sin embargo, algunos clientes buscan utilizar dicha confidencialidad para ocultar el origen de sus recursos depositados en los bancos, por lo que se ha modificado la forma en que debe de ser manejado el secreto bancario.

Actualmente la legislación obliga a las instituciones a presentar reportes que informen sobre presuntas actividades de *lavado de dinero*, sin que esto implique una transgresión al secreto bancario. Por lo tanto, destaca la obligación de dar noticia o información única y exclusivamente a las autoridades competentes para recibirla, es decir, a la Procuraduría Fiscal de la Federación de la SHCP, por conducto de la CNBV, así como al superior jerárquico del reportante o al Órgano Interno de la institución.

Por esta razón, no se deberá proporcionar información, que se haya originado de las disposiciones, a los clientes o usuarios de las instituciones, ni a persona, dependencia o entidad distintas a las facultadas legalmente para ello.

# ESTRATEGIAS, POLITICAS Y PREMISAS DE PLANEACION ORGANIZACION

# 3,4



## 3

## ESTRATEGIAS, POLITICAS Y PREMISAS DE PLANEACION

Koontz y Weihrich (2001), nos comentan que casi todas las empresas de negocios practican en la actualidad la *planeación estratégica*, aunque el grado de sofisticación y formalidad con que lo hacen varía considerablemente. En términos conceptuales, la planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación presente y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para el cumplimiento de la misión.

Pero en realidad se trata de un proceso sumamente complejo que demanda un método sistemático para la identificación y análisis de los factores externos a la organización y su adecuación a las capacidades de la empresa.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes externo e interno de incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, debemos elaborar supuestos o pronósticos sobre condiciones previsibles.

### 3.1. NATURALEZA Y PROPOSITOS DE ESTRATEGIAS Y POLITICAS.

Continuando con los autores nos dicen que las *estrategias* y *políticas* guardan una estrecha relación entre sí. Ambas orientan, dan estructura a los planes, son la base de los planes operativos y afectan a todas las áreas de la administración. Empezaremos por definir el término *estrategia*:

Hill y Jones (2001), comentan que *Mintzberg* señala que las definiciones tradicionales de *estrategia* hacen énfasis en que las *estrategias* de una organización es el producto de un proceso racional de planeación. La revisión del concepto sugiere que la *estrategia* puede emerger del interior de una organización en ausencia de cualquier intención previa. *Mintzberg* ha definido *estrategia* como "un modelo en una corriente de decisiones y acciones", es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier *estrategia* intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier *estrategia* emergente (no planeada).

Koontz y Weihrich (2001), nos señalan que "estrategia" se deriva de vocablo griego *strategos*, que significa "general" y tiene muchos usos. *Estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.*

Los mismos autores definen *políticas* como enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen. La esencia de las *políticas* es la discrecionalidad.

Por su parte, las *estrategias* se refieren a la dirección en que se encauzarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos. *Estrategias y políticas* contribuyen a las labores de planeación de los administradores en tanto que orientan las decisiones operativas.

Por lo tanto, el **principio de la estructura de estrategias y políticas** es que *cuanto más claras sean la comprensión de estrategias y políticas, así como su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.*

Para ser efectivas, *estrategias y políticas* deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones. Así, las tácticas son los planes de acción para la ejecución de las estrategias. Éstas deben apoyarse en tácticas efectivas.

### 3.2. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y POLITICAS.

Si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede fundamentarse, al menos conceptualmente, en los elementos básicos siguientes:

- *Insumos de la organización.*

Las empresas hacen uso de varios tipos de insumos, materiales y capitales.

- *Análisis de la industria.*

El profesor Michael Porter (Hill y Jones, 2001:164) ha señalado que la formulación de una estrategia supone una evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis de las condiciones externas. La atención debe centrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de concertación entre oferentes y compradores/clientes.

- *Perfil empresarial.*

El *perfil empresarial* es usualmente el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia dónde debe dirigirse. Así, los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica, para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, en todo el territorio nacional o incluso en otros países. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de su empresa.

- *Orientación de ejecutivos, valores y visión.*

El perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los *ejecutivos* de primer nivel, cuya *orientación* y valores son importantes para la formulación de la estrategia. Ellos crean el ambiente organizacional y, por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia, sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, a causa del impacto que ejercen sobre la estrategia.

- *Propósito, objetivos principales e intención estratégica.*

El *propósito* y los *objetivos* principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa. La *intención estratégica* es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

- *Ambiente externo presente y futuro.*

El *ambiente externo presente y futuro* debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

- *Ambiente interno.*

De igual manera, es necesario auditar y evaluar el *ambiente interno* de la empresa respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios.

Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de

la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

- *Desarrollo de estrategias alternativas.*

Las *alternativas* se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias.

- *Evaluación y elección de estrategias.*

Las diversas estrategias deben *evaluarse* cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los *riesgos* implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa. Otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso, si se le introduce al mercado en un momento inapropiado.

- *Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control.*

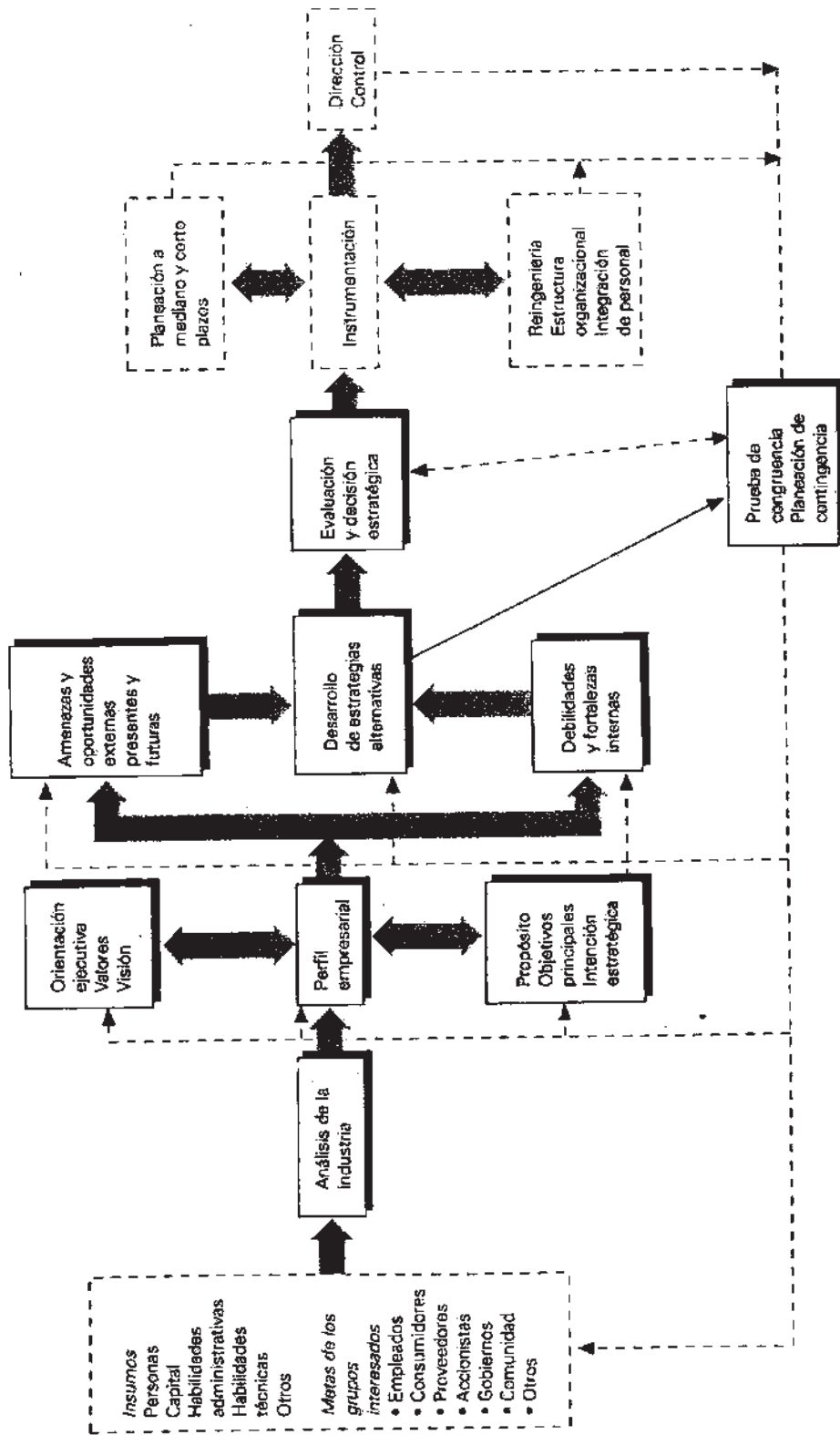
Aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, *la planeación de mediano y corto plazos y la instrumentación* de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso. La instrumentación de la estrategia suele implicar la *reingeniería de la organización, la integración de personal* a la estructura organizacional y la *dirección*. Asimismo, deben instituirse *controles* para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.

- *Prueba de congruencia y planeación de contingencias.*

El último aspecto del proceso de la planeación estratégica es la prueba de *congruencia* y la elaboración de *planes de contingencia*. La prueba de congruencia es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégicas. A su vez, la necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre.

A continuación se muestra gráficamente el proceso de planeación estratégica, mediante el cuadro 3.2.1.

Cuadro 3.2.1. Modelo del proceso de planeación estratégica.



Adaptado y modificado de Heinz Wehrlich, "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis", en Long Range Planning, vol. 15, núm. 2 (1982), pp. 54-66.



### 3.3. LA MATRIZ TOWS: MODERNA HERRAMIENTA PARA EL ANALISIS DE SITUACIONES.

Los autores Koontz y Weihrich (2001), comentan que los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes.

La *Matriz TOWS* es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común en las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.

La *Matriz TOWS* surgió en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones:

*T* significa "amenazas" (*threats*).

*O* significa "oportunidades" (*opportunities*).

*W* significa "debilidades" (*weaknesses*).

*S* significa "fortalezas" (*strengths*).

A esta matriz también se le conoce en español como la *Matriz FODA*, acrónimo formado con las iniciales de *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*, o también conocido como análisis *DOFA*, y en inglés *SWOT*.

El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

En la figura 3.3.1. se presentan las cuatro estrategias alternativas de la *Matriz TOWS*. Como se señaló estas se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

Figura 3.3.1. Matriz TOWS para la formulación de estrategias.

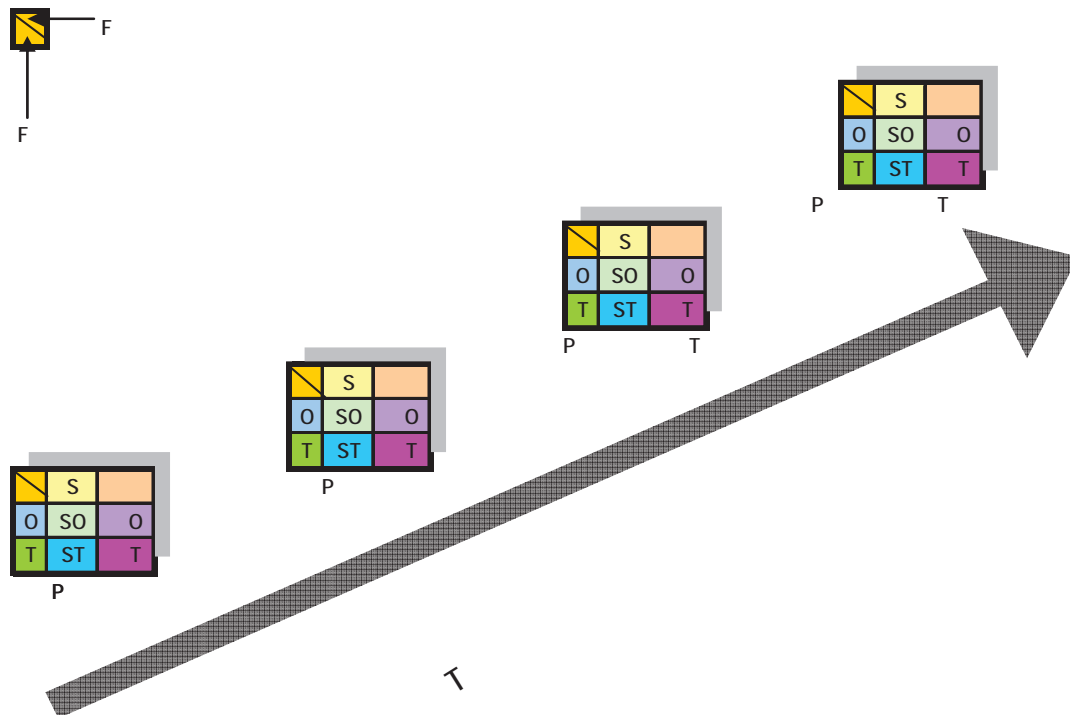
F	<b>F S :</b> Por ejemplo, cualidades admivas. operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	<b>D :</b> Por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas".
<b>O O</b> (considérense también los riesgos): Por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	<b>Estrategia SO:</b> Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	<b>Estrategia WO:</b> Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
<b>A T):</b> Por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades".	<b>Estrategia ST:</b> Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	<b>Estrategia WT:</b> Por ejemplo atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

Fuente: Koontz y Wehrich (2001:173)

1. La estrategia **Wt** (en el extremo inferior derecho de la figura 3.3.1.) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia "mini-mini". Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación, por ejemplo.
2. La estrategia **WO** pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. La estrategia **ST** se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
4. La situación más deseable es aquella en la que la compañía puede hacer uso de su fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia **SO**).

Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

**Figura 3.3.2.** Dinámica del análisis TOWS.



Fuente: Koontz y Weihrich (2001:175)

Hasta aquí, los factores expuestos de la *Matriz TOWS* atañen al análisis de un punto temporal en particular. Pero las condiciones externas e internas son dinámicas: algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas. A causa de este dinamismo, los diseñadores de estrategias deben elaborar varias matrices *TOWS* correspondientes a distintos puntos temporales, como se muestra en la figura 3.3.2. Así, podría comenzar por un análisis *TOWS* del pasado, proseguir con un análisis del presente y, quizá lo más importante, centrar finalmente la atención en distintos periodos (T1, T2, etc.) del futuro.

Los autores Bateman y Snell (2004) nos comentan que la *planeación estratégica* se ha diseñado para apalancar las fuerzas de una empresa al mismo tiempo que se minimizan los efectos de las debilidades. Muchos buenos planes están condenados a fracasar por que no se implementan correctamente. La estrategia debe ser apoyada por la estructura, tecnología, recursos humanos,

recompensas, sistemas de información, cultura, liderazgo, etc. Finalmente, el éxito de un plan depende de qué tan bien los empleados de niveles bajos sean capaces de implementarlo y de qué tan dispuestos estén realizarlo. La administración participativa es uno de los enfoques más populares que utilizan los ejecutivos para ganarse la colaboración de los empleados y asegurar su compromiso con la implementación de la estrategia.

### 3.4. INSTRUMENTACION EFICAZ DE ESTRATEGIAS.

Para ser eficaz, la planeación estratégica debe trascender la sola asignación de recursos y perseguir objetivos organizacionales. Este propósito debe complementarse con el pensamiento estratégico, el cual comprende el diseño de una estructura organizacional apropiada, un sistema eficaz de información administrativa, un sistema de presupuestación que facilite el cumplimiento de objetivos estratégicos y un sistema de premios en apoyo a la estrategia.

#### *Deficiencias de la planeación estratégica y recomendaciones adicionales.*

Detengámonos primeramente en algunos motivos de falla de la planeación estratégica para considerar después lo que puede hacerse a favor de la planeación. En un estudio de las deficiencias de la planeación estratégica se atribuyeron a los siguientes factores:

1. Inadecuada preparación de los administradores en planeación estratégica.
2. Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
3. Excesiva vaguedad de las metas de la organización, al grado de resultar inútiles.
4. Imprecisa identificación de las unidades de negocios (modalidad específica de organización de la que se hablará en el capítulo siguiente).
5. Ineficaz realización de las revisiones de los planes estratégicos de las unidades de negocios.
6. Insuficiente vinculación entre la planeación estratégica y control.

La planeación estratégica está a cargo de los administradores de línea y en particular de quienes ocupan los niveles más altos de la organización. Estos administradores deben apoyarse en el equipo de planificadores sobre todo en el caso de grandes empresas. Sin embargo, a fin de que sus labores en este renglón sean verdaderamente eficaces, es esencial que los administradores de línea obtengan asesoría en planeación estratégica. El plan estratégico general debe complementarse con planes de acción específicos. Esto supone en general la

contribución de administradores de línea de los diferentes departamentos funcionales (como investigación y desarrollo, ingeniería, producción, comercialización, finanzas y personal) para planear con la mira puesta en las personas que habrán de llevar a cabo el plan. Sin embargo, no es fácil integrar diversos grupos funcionales. Por lo tanto, en muchas compañías se han creado equipos de trabajo, con amplia representación de administradores intermedios, para atravesar las barreras funcionales.

Cuando las organizaciones crecen demasiado, se les suele dividir en unidades estratégicas de negocios (UEN). De ellas se espera que operen como empresas relativamente independientes. Aun así, es importante que las delimitaciones entre diferentes UEN sean correctamente trazadas. De lo contrario, la planeación estratégica puede complicarse.

Los planes son la base del control. Sin ellos, éste es imposible. Muy a menudo, planes estratégicos y presupuestos se oponen entre sí. Es común que los presupuestos se basen en los del año anterior, no en el plan estratégico. Asimismo, por lo general se les elabora sin un plan de acción específico para la instrumentación de la estrategia. Los planes estratégicos también suelen verse obstaculizados por sistemas de compensaciones que premian los resultados a corto plazo a expensas de la solidez a largo plazo de la organización.

De esta argumentación se desprende claramente que la planeación estratégica debe integrarse al proceso administrativo total: la estructura organizacional, el sistema de evaluación, premios y motivaciones y los controles empleados para la medición del desempeño con base en los objetivos. Esto confirma que la administración eficaz requiere de un enfoque de sistemas en el que se ponga de manifiesto la interdependencia de las actividades administrativas.

#### *Instrumentación exitosa de estrategias*

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas y otra muy distinta, y de gran importancia práctica, instrumentarlas eficazmente. Para que la planeación estratégica sea exitosa, es necesario seguir ciertos pasos en su instrumentación. A continuación se hacen ocho recomendaciones a los administradores interesados en la puesta en práctica de sus estrategias.

**1. COMUNICAR LAS ESTRATEGIAS A TODOS LOS ADMINISTRADORES CLAVE RESPONSABLES DE TOMAR DECISIONES.-** Formular estrategias significativas posee escaso valor si éstas no son dadas a conocer a todos los administradores en condiciones de tomar decisiones sobre programas y sobre los planes diseñados para aplicarlos. Si la comunicación no es clara para el receptor, es tanto como si no hubiera ocurrido.

**2. DESARROLLAR Y COMUNICAR PREMISAS DE PLANEACION.-** Más adelante se insistirá en la importancia en las premisas de planeación. Los administradores deben desarrollar las premisas cruciales para planes y decisiones, explicarlas a todos los integrantes de la cadena de toma de decisiones y girar instrucciones sobre el desarrollo de programas y la toma de decisiones de acuerdo con aquéllas. Si las premisas no contienen supuestos básicos sobre las condiciones en las que operarán los planes, las decisiones se basarán probablemente en supuestos y predilecciones personales. Esto derivará casi indudablemente en una serie de planes sin coordinación entre sí.

**3. COMPROBAR QUE LOS PLANES DE ACCION CONTRIBUYAN A LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PRINCIPALES Y SEAN REFLEJO DE ELLOS.-** Los planes de acción son programas y decisiones tácticos u operativos presentes en las diversas partes de una organización. Si no se derivan de los objetivos y estrategias deseados, darán como resultado esperanzas vagas e inútiles intenciones. Si no se pone cuidado en este aspecto, es improbable que la planeación estratégica tenga impacto en lo básico, esto es un efecto importante en las utilidades de la compañía.

Existen varios medios para comprobar que los planes de acción contribuyan a las metas principales. Si todos los administradores conocen las estrategias, pueden verificar que las recomendaciones de los asesores ejecutivos y de los subordinados de línea contribuyan realmente y sean congruentes con ellas. Incluso sería buena idea que las decisiones importantes fueran revisadas por un pequeño comité creado para este efecto, integrado, por ejemplo, por el jefe del administrador involucrado, el supervisor de este jefe y un especialista ejecutivo. También los presupuestos deben revisarse en función de objetivos y estrategias.

**4. REVISAR REGULARMENTE LAS ESTRATEGIAS.-** Incluso las estrategias más cuidadosamente desarrolladas pueden volverse obsoletas en caso de un cambio de condiciones. Por lo tanto, se les debe revisar de cuando en cuando, al menos una vez al año sí son estrategias primordiales, y quizá más a menudo. Por sí solo, el desempeño financiero es insuficiente, y aun engañoso, como indicador del éxito de una compañía. La revisión de estrategias puede implicar el examen de las condiciones externas en busca de nuevas oportunidades y amenazas y la reevaluación de las fortalezas y debilidades internas.

**5. DESARROLLAR ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE CONTINGENCIA.-** Si es factible que ocurran cambios importantes en los factores competitivos o en otros elementos del entorno, se deben formular estrategias para tales contingencias. Es evidente que nadie puede permitirse esperar a que las condiciones futuras tengan cierto grado de certidumbre para hacer planes. Incluso frente a una incertidumbre considerable y ante la posibilidad de que ocurran hechos que vuelvan obsoleto un

conjunto dado de objetivos, estrategias o programas, un administrador no tiene otra opción que la de proceder sobre la serie de premisas más verosímil que sea capaz de producir en un momento dado. Pero aun en estas condiciones es necesario prepararse ante la posibilidad de ocurrencia de ciertas contingencias. Los planes de contingencia requieren un buen grado de preparación.

**6. ADECUAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LAS NECESIDADES DE PLANEACION.-** La estructura organizacional, y en particular su sistema de delegación, debe diseñarse en tal forma que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de decisiones necesarias para la puesta en práctica de los planes. De ser posible, el cumplimiento de cada meta y la instrumentación de las estrategias para alcanzarla deben ser responsabilidad de una persona.

En otras palabras, es preciso identificar las áreas de resultados finales y las tareas claves y asignarlas a puestos específicos a todo lo largo de la estructura organizacional incluyendo el nivel más bajo posible. Pero dado que no siempre es factible realizar asignaciones de esta manera, quizá no haya más alternativa que recurrir a alguna modalidad de la organización matricial, tipo de estructura organizacional que se expondrá en el capítulo 4. Pero incluso en este caso deben definirse claramente las responsabilidades de cada una de las posiciones de la matriz.

Así, debe definirse el papel del equipo de analistas en una estructura organizacional, a fin de aclarar que la función de quienes ocupan esos puestos es apoyar las iniciativas de cambio. A partir de esa base, los estudios y recomendaciones que presenten se incorporarán al sistema de decisiones en los diversos puntos en los que éstas deben tomarse realmente. De no proceder de este modo, el resultado final será una labor sin valor para la planeación.

**7. INSISTIR PERMANENTEMENTE EN LA PLANEACION Y LA INSTRUMENTACION DE ESTRATEGIAS.-** Aun si una organización dispone de un sistema funcional de objetivos y estrategias y de su instrumentación, éste fallará a la primera oportunidad si los administradores responsables no persisten en las necesarias reiteraciones acerca de la naturaleza e importancia de estos elementos. Este proceso puede parecer tedioso e inútilmente repetitivo, pero constituye el medio ideal para garantizar el aprendizaje de este sistema por parte de los miembros de la organización.

**8. CREAR UN CLIMA EMPRESARIAL QUE INDUZCA A LA PLANEACION.-** La gente tiende a permitir que sus problemas y crisis del momento interfieran en la planeación del mañana. La única manera de asegurar el ejercicio de la planeación

es desarrollar cuidadosamente las estrategias y emprender todos los esfuerzos necesarios para instrumentarlas.

### 3.5. DESARROLLO DE PREMISAS Y PRONOSTICOS.

Uno de los pasos esenciales y más a menudo ignorados de la planeación efectiva y coordinada es la elaboración de premisas, consistente en el establecimiento de supuestos básicos congruentes para los planes en consideración y en el acuerdo de administradores y planificadores de utilizarlos.

Las premisas de planeación, *son las condiciones previstas en que operarán los planes. Incluyen supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras conocidas que afectarán la operación de los planes.* Como ejemplo de ellas pueden citarse las políticas prevalecientes y los planes en vigor de una compañía que controlan la naturaleza básica de los planes de apoyo.

Debe distinguirse entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traducen en expectativas futuras, usualmente en términos financieros, de planes ya desarrollados. Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones económicas, el volumen de ventas o la situación política a futuro aporta premisas para el desarrollo de planes. En cambio, un pronóstico sobre los costos o ganancias de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un prerrequisito de la planeación; en el segundo, un resultado de ésta.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos sobre los futuros efectos suelen fungir como premisas para otros planes. La decisión de una compañía de suministro de energía eléctrica de construir una planta generadora de energía nuclear, por ejemplo, genera condiciones de las que se desprenden premisas para planes de líneas de transmisión y otros planes necesariamente dependientes de la planta en construcción.

En conclusión las premisas de planeación son las condiciones que se prevén a futuro. Incluyen supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras previsibles.

### 3.6. PRONOSTICOS DE AMBIENTE.

Si el futuro pudiera pronosticarse con exactitud, la planeación sería relativamente simple. A los administradores les bastaría considerar tanto sus recursos humanos y materiales como las oportunidades y amenazas a la vista, deducir el método óptimo para el cumplimiento de su objetivo y proceder a alcanzarlo con relativamente alto grado de certidumbre. Pero en la práctica la realización de pronósticos es mucho más compleja.



### *Valores y área de pronóstico*

Más allá de su uso estricto, los pronósticos tienen valor. En primer lugar, la realización de pronósticos y su revisión por parte de los administradores imponen la necesidad de previsión, análisis del futuro y preparación ante éste. En segundo, la elaboración de pronósticos puede revelar áreas que necesitan de control. En tercero, la generación de pronósticos contribuye a la uniformación y coordinación de planes, sobre todo cuando en ella participan miembros de toda la organización. En virtud de su enfoque al futuro, los pronósticos son útiles para conformar la unidad de propósito en la planeación. Las áreas de condiciones más frecuentemente elegidas para la realización de pronósticos son:

- a. Económica,
- b. Social,
- c. Política/Legal, y
- d. Condiciones tecnológicas.

### *Pronósticos con la técnica Delphi*

La *técnica Delphi* representa un intento por obtener pronósticos tecnológicos más precisos y significativos. Desarrollada por Olaf Helmer y su grupo de colaboradores en RAND Corporation, esta técnica posee un alto grado de respetabilidad y aceptación científica. El siguiente sería un proceso usual de la *técnica Delphi*:

1. Se selecciona un grupo de expertos en un área en particular, por lo general tanto dentro como fuera de la organización.
2. Se solicita a los expertos la realización (en forma anónima, para evitar mutuas influencias) de un pronóstico sobre lo que creen que ocurrirá, y cuándo, en diversas áreas de nuevos descubrimientos y adelantos.
3. Se recopilan las respuestas, y los resultados combinados son presentados a los miembros del grupo.
4. Con base en esta información (pero aún en condiciones de anonimato), se elaboran nuevas estimaciones del futuro.
5. Este proceso puede repetirse varias veces.
6. Una vez que comienza a perfilarse la conveniencia de opiniones, los resultados pueden usarse como un pronóstico aceptable.

Cabe advertir que el propósito de las sucesivas opiniones y retroalimentaciones no es obligar a los expertos a un compromiso, sino contribuir a la formulación de opiniones mejor informadas mediante la incorporación de elementos adicionales por considerar. Con ello busca, tal como se ha comprobado en la práctica, la creación de un consenso informado entre los expertos.

# 4 | ORGANIZACION

## 4.1. CONCEPTO Y TERMINOS.

La palabra organización tiene tres acepciones (Münch, 2005:11): una etimológica que proviene del griego *organón*, que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como etapa del proceso administrativo. De acuerdo a este último:

**La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación de trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.**

El proceso de organización es de suma importancia debido a que:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa está sujeta a cambios constantes tales como expansión, contracción, fusión u otros.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos.

### 4.1.1. Función organizacional.

Para que una **función organizacional** pueda existir y poseer significado para los individuos debe constar de:

- a. Objetivos verificables, parte importante de la planeación;
- b. Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y
- c. Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

#### 4.1.2. Organización.

En este sentido, la **organización** consiste en:

- a. La identificación y clasificación de las actividades requeridas,
- b. La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos,
- c. La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y,
- d. La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados: para eliminar obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

#### 4.1.3. Organización formal e informal.

Koontz y Wehrich (2001:247,248), citan que por *organización formal* se entiende, en general, a la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. La *organización informal* es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas, así lo definió Keith Davis, de Arizona State University.

#### 4.1.4. División Organizacional. El departamento.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. Con el término departamento se designa a *un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.*

De acuerdo con su uso más general, un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar.

En algunas empresas, la terminología departamental se aplica laxamente; en otras, especialmente en las de mayor tamaño, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, bien puede ocurrir que un vicepresidente encabece una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

#### 4.1.5. Diferenciación, integración y su costo burocrático.

La *diferenciación* e *integración* constituyen los dos conceptos de diseño que deciden como funcionará una estructura organizacional. La *diferenciación* es la forma como una empresa asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor. Generalmente, cuanto mayor sea la cantidad de funciones o divisiones distintas en una organización y cuanto más capacitadas y especializadas sean estas áreas, mayor será el nivel de diferenciación.

Por lo tanto, la *diferenciación* significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos diferentes de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo. La diferenciación se crea a través de la *división del trabajo* y de la *especialización*.

La *división del trabajo* significa que el trabajo de la organización está subdividido en tareas menores. Diversas personas y unidades en toda la organización realizan tareas diferentes. A su vez, la *especialización* se refiere al hecho de que diferentes personas o grupos con frecuencia desempeñan partes específicas de la tarea completa. La *diferenciación* puede ser *vertical* u *horizontal*.

La *diferenciación vertical*, incluye cuestiones relativas a la *autoridad* y *responsabilidad* dentro de una organización, *niveles jerárquicos*, *tramos de control*, *delegación*, *centralización* y *descentralización*.

- ✓ *Autoridad*.- Derecho legítimo de tomar decisiones y de decir a los demás qué hacer. En una organización es necesario establecer centros de autoridad.
- ✓ *Responsabilidad*.- Asignación de una tarea a un empleado que debe realizarla.
- ✓ *Niveles jerárquicos*.- Niveles de autoridad.
- ✓ *Tramos de control*.- Número de subordinados quienes reportan directamente a un ejecutivo o supervisor.

- ✓ *Delegación.*- Asignación de responsabilidades nuevas o adicionales a un subordinado.
- ✓ *Centralización.*- Organización en la cual los ejecutivos de alto nivel toman la mayor parte de decisiones y las pasan a niveles inferiores para su implementación.
- ✓ *Descentralización.*- Organización en la que los gerentes de nivel inferior toman decisiones importantes.

La *diferenciación horizontal* en la estructura, se considerará aspectos de *departamentalización* que crean organizaciones funcionales, divisionales y matriciales. Conforme las tareas de la organización se vuelven cada vez más complejas la organización tiene que ser subdividida en forma inevitable, esto es, *departamentalizada* en unidades más pequeñas o departamentos.

Esto se puede observar en la distinción entre departamento de *línea* y de *confianza*. Los departamentos de *línea* son aquellos que tienen la responsabilidad de las principales actividades de la organización. Los departamentos de *confianza* son aquellos apoyan a los departamentos de *línea*.

Conforme las organizaciones dividen el trabajo en diferentes unidades, podemos detectar patrones en la forma en que están ordenados y agrupados los departamentos. Los tres enfoques básicos para la *departamentalización* incluyen el *funcional*, *divisional* y *matricial*.

- *Departamentalización.*- Es la subdivisión de una organización en subunidades más pequeñas.
- La *organización funcional.*- Es la departamentalización en torno a actividades especializadas, tales como producción, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia u otros.
- La *organización divisional.*- Es la departamentalización que agrupa unidades en torno a productos, clientes o regiones geográficas.
- La *organización matricial.*- Compuesta por relaciones de información duales en la cual algunos gerentes reportan a dos superiores: el gerente funcional y gerente de producto.

Posteriormente ampliaremos las dos dimensiones de la estructura organizacional la *vertical* y la *horizontal*.

La *integración* es el medio por el cual una empresa busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales. La *integración* es el grado hasta el cual las unidades de trabajo diferenciado trabajan juntas y coordinan sus esfuerzos. La *integración* y su concepto relacionado la *coordinación*, se refieren a los procedimientos que vinculan partes diferentes de la organización para lograr la misión total de ésta.

Los costos de operar un sistema de estructura y control organizacionales se llaman *costos burocráticos*. Cuanto más compleja sea la estructura (es decir, cuanto mayor sea el nivel de *diferenciación* e *integración*), mayores serán los costos burocráticos de manejarla.

La estructura organizacional se representa mediante organigramas conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización y son gráficos de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta. El organigrama describe gráficamente los puestos en la compañía y cómo están organizados. En el cuadro 4.1.5.1 se presenta la clasificación de estos:

}	O	{	P	{	• E	Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.		
					• F	Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.		
					• E	Se destaca alguna característica.		
		}	P	{		{	• G	Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
							• D	Representan la organización de un departamento o sección.
}	P	{		{	• E	Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.		
					• A	Más detallados y técnicos.		

Fuente: Münch 2005

**Cuadro 4.1.5.1.** Clasificación de los organigramas.

## 4.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Münch (2005), nos dice que no existen recetas, cada empresa de acuerdo a sus características, tamaño, giro y recursos deberá crear la arquitectura organizacional

que garantice el logro de la visión y misión corporativa. Existen dos factores que es necesario considerar en el proceso de construir organizaciones de alto desempeño:

- **Externos.-** Las tecnologías, los mercados, la competencia, los clientes, los proveedores, así como el entorno económico, financiero y fiscal.
- **Internos.-** Los recursos tanto financieros como tecnológicos, materiales y humanos, la cultura organizacional que está integrada por sistemas formales e informales, el producto y la estrategia de la empresa.

La organización proporciona la infraestructura para llevar a cabo los planes, su importancia es tal que ésta puede llevar al éxito o al fracaso a la empresa.

Un claro ejemplo de la trascendencia de dicho proceso son las franquicias, ya que los que venden estas empresas es el know-how, que incluye precisamente el diseño organizacional que propicia su éxito.

#### 4.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. DEPARTAMENTALIZACION.

Los autores Koontz y Wehrich (2001), mencionan que una agrupación de actividades y personas en departamentos hace posible la expansión organizacional. No existe una modalidad única de organización; la determinación del patrón más adecuado depende de los diversos factores presentes en una situación dada.

Estos factores incluyen el tipo de labores por realizar, la manera en la que deben desarrollarse las tareas, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas por atender y otras consideraciones internas y externas. En todo caso, la selección de un patrón de departamentalización específico debe efectuarse de tal manera que sea posible cumplir eficaz y eficientemente los objetivos organizacionales e individuales. Para el cumplimiento de esta meta suele requerirse de la combinación de diversas modalidades de departamentalización.

Münch (2005), nos dice además que la departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades y resume a la departamentalización como:

#### **A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.**

Al departamentalizar es conveniente seguir las siguientes etapas:

1. Listar todas las funciones de la empresa.

2. Agrupar aquéllas que sean similares.
3. Clasificar de acuerdo con su importancia, es decir, establecer un orden jerárquico.
4. Definir actividades para cada una de las áreas o departamentos.
5. Determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones, áreas y actividades.
6. Definir líneas de comunicación e interrelación, entre áreas y actividades.
7. Definir líneas de comunicación e interrelación, entre áreas y departamentos.
8. El tamaño y el tipo de organización de un departamento deberán estar de acuerdo con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, así como de las funciones a desempeñar.

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de departamentalización.

#### **4.3.1. Departamentalización por números simples.**

La *departamentalización por números simples* fue un importante método de organización en tribus, clanes y ejércitos. Actualmente se encuentra en desuso, existiendo alguna probabilidad de aplicación en esta época.

El método de *departamentalización por números simples* consiste en contar las personas que habrán de desempeñar los mismos deberes y disponerlos bajo el mando de un administrador. Lo esencial en este caso no son las actividades que desarrollarán esas personas, el lugar donde trabajarán o los materiales que emplearán, sino el hecho de que el éxito de sus empeños depende únicamente del número de personas involucradas. Se ha declinado este tipo de departamentalización por los siguientes motivos:

- a. El avance tecnológico demanda diferentes y más especializadas habilidades.
- b. Los grupos compuestos por personal especializado son más eficientes que los meramente basados en números.
- c. Sólo resulta útil en el nivel más bajo de la estructura organizacional.

#### **4.3.2. Departamentalización por tiempo.**

Esta modalidad es una de las más antiguas y por lo general es empleada en los niveles inferiores de la organización y consiste en agrupar actividades con base en el tiempo. Es común en muchas empresas la existencia de turnos de trabajo cuya



jornada normal no sería suficiente. El caso de hospitales es un ejemplo, toda vez que la atención de los pacientes es durante todo el día, otro ejemplo, es el caso de los bomberos quienes deberán estar preparados para responder a emergencias en cualquier momento.

Las ventajas:

- a. Es posible prestar servicio más allá de la jornada habitual de 8 horas y hasta 24 horas del día.
- b. Es factible poner en marcha procesos que no pueden interrumpirse, toda vez que requieren de un ciclo continuo.
- c. Cuando los trabajadores de turnos diferentes hacen uso de las mismas máquinas, los costosos bienes de capital pueden utilizarse más de 8 horas diarias.
- d. La conveniencia para algunas personas (como los estudiantes que asisten a clases durante el día) les resulta conveniente trabajar de noche.

Las desventajas:

- a. Existe la posibilidad que durante el turno nocturno no se ejerza la debida supervisión.
- b. Este modelo resiente los efectos del factor fatiga.
- c. La existencia de varios turnos puede causar problemas de coordinación y comunicación.
- d. El pago de horas extras puede elevar los costos del producto o servicio.

#### 4.3.3. Departamentalización por función empresarial.

Los autores Koontz y Weihrich (2001), mencionan que la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa expresa lo que esta hace típicamente. La *departamentalización funcional* es la base de uso común para la organización de actividades y se encuentra presente en algún nivel de la estructura organizacional de casi todas las empresas.

Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas de las empresas son tan evidentes y tan ampliamente conocidas que constituyen la base no sólo de la organización departamental, sino también, y en mayor medida, de la departamentalización de los niveles superiores (fig.4.3.3.1). Cabe aclarar que no en todos los organigramas aparecen estas mismas denominaciones funcionales.

En primer lugar, la terminología al respecto no es de aceptación generalizada: en las empresas manufactureras se emplean términos como "producción", "ventas", y "finanzas"; las compañías distribuidoras desarrollan actividades como

"compras", "ventas" y "finanzas", y las compañías administradoras de ferrocarriles se ocupan de "operaciones", "tráfico" y "finanzas".

En segundo lugar las actividades básicas de cada empresa difieren en importancia: en los hospitales no existen departamentos de ventas, mientras que las iglesias no cuentan con departamento de producción.

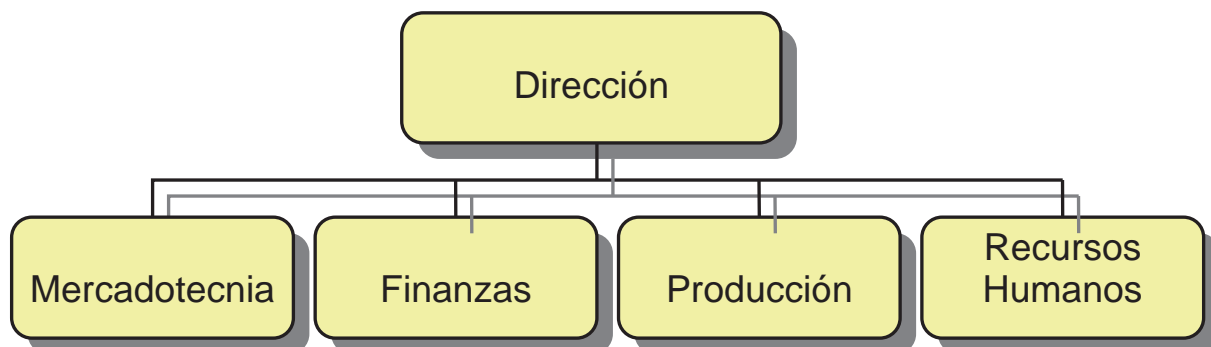
En tercer lugar las empresas pueden seleccionar otros métodos de departamentalización, se puede optar por organizarla con base en productos, clientes, territorio o canal de comercialización (el medio por el cual los bienes y servicios llegan hasta el usuario).

Las ventajas de este tipo de modelo son:

- Es reflejo lógico de las funciones.
- Se mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

Las desventajas:

- Se resta énfasis a los objetivos generales de la compañía.
- El punto de vista del personal clave se sobrespecializa y estrecha.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- La lenta adaptación a nuevas condiciones.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.



Fuente: nch 2005

**Figura 4.3.3.1.** Departamentalización por función empresarial.

#### 4.3.4. Departamentalización territorial o geográfica.

La departamentalización basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. Es especialmente apropiada para compañías de gran escala u otras empresas con actividades física o geográficamente dispersas. Generalmente se emplea este modelo cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones, así como de personal es muy extenso y que está disperso en áreas grandes y diferentes.

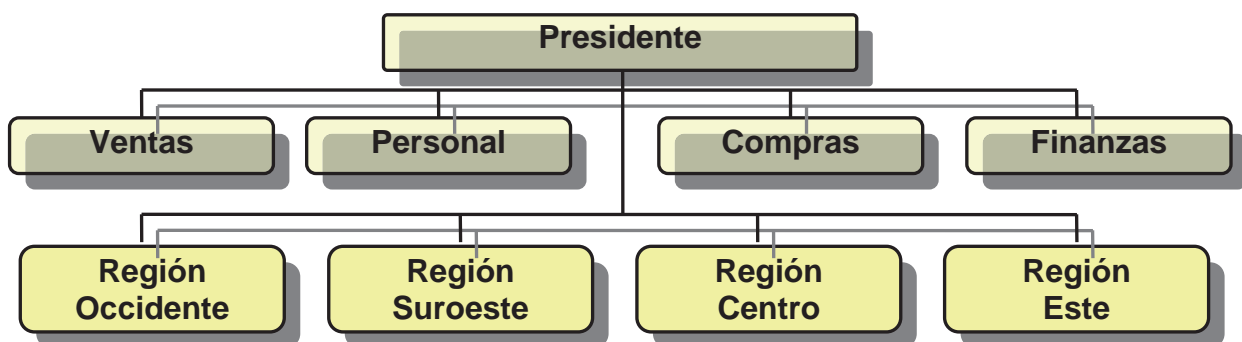
Las empresas privadas recurren a este método cuando en zonas geográficas diferentes se realizan operaciones similares, como en el caso del ensamble de automóviles, comercio de mayoreo y al detalle. Este modelo se aplica a ventas y producción (fig.4.3.4.1).

Las ventajas:

- Se delega responsabilidad a niveles inferiores.
- Se hace énfasis en mercados y problemas locales.
- Se mejora la coordinación en una región.
- Se aprovechan las economías de las operaciones locales.
- Mejor comunicación directa con los intereses locales.
- Proporciona un campo de capacitación medible para los gerentes generales.

Las desventajas:

- Se requiere de más personas con capacidad de gerente general.
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerirse de servicios como personal y compras en el nivel regional.
- Se complica el problema del control por parte de la alta dirección.



Fuente: or ci n ro i

**Figura 4.3.4.1.** Departamentalización territorial o geográfica.

#### 4.3.5. Departamentalización por tipo de clientes.

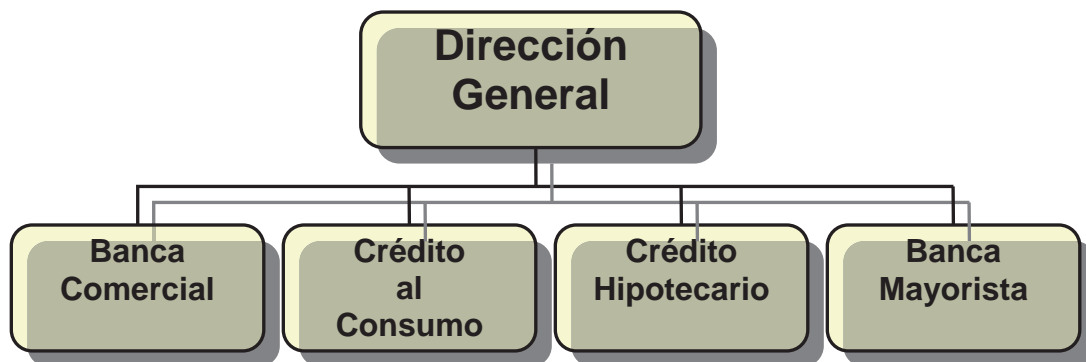
La agrupación de actividades que responde a un interés primordial en los clientes es común en diversas empresas. Cuando cada una de las actividades de una empresa en favor de sus clientes es puesta bajo la responsabilidad de un jefe de departamento, los clientes constituyen la base sobre la cual agrupan las actividades. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y departamentales, aunque también se observa en la Banca (fig.4.3.5.1).

Las ventajas:

- Se alienta la concentración en las necesidades de los clientes.
- Se hace sentir a los clientes que cuentan con un proveedor (banquero) comprensivo.
- Se desarrolla la pericia en el área de clientes.

Las desventajas:

- Puede dificultarse la coordinación de operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes.
- Se requiere de administradores y equipo de soporte expertos en problemas de los clientes.
- No siempre es posible definir claramente grupos de clientes (por ejemplo, grandes empresas contra empresas de otro tipo).



*Fuente:* [http://www.bancomer.com.mx](#)

**Figura 4.3.5.1.** Departamentalización por tipo de clientes.

#### 4.3.6. Departamentalización por procesos o equipo.

Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con determinado equipo.

Cuando el proceso o el equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo, sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera.

En las empresas manufactureras es común que las actividades se agrupen en torno a un proceso o tipo de equipo.

Este género de departamentalización puede constatarse en la agrupación de los pasos de un proceso de pintura o galvanoplastia o en la congregación de troqueladoras o tornos automáticos en cierta área de una planta.

Este tipo de departamentalización supone la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular.

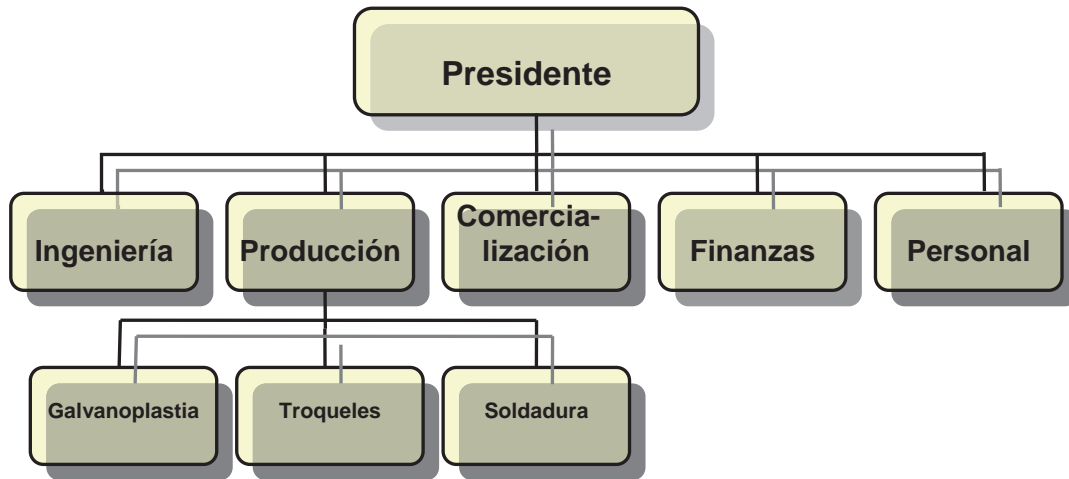
La organización de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso, como: fundición, ensamble, y pintura y pulido, es otro ejemplo de la departamentalización por procesos (fig.4.3.6.1).

Las ventajas:

- Se obtiene ventaja económica.
- Se usa tecnología especializada.
- Se utilizan habilidades especiales.
- Se simplifica la capacitación.

Las desventajas:

- Se dificulta la coordinación de departamentos.
- La responsabilidad de las utilidades recae en la cima.
- Modelo inconveniente para el desarrollo de gerentes generales.



Fuente: Koontz y Wehrich (2001)

**Figura 4.3.6.1.** Departamentalización por procesos o equipo.

#### 4.3.7. Departamentalización por productos.

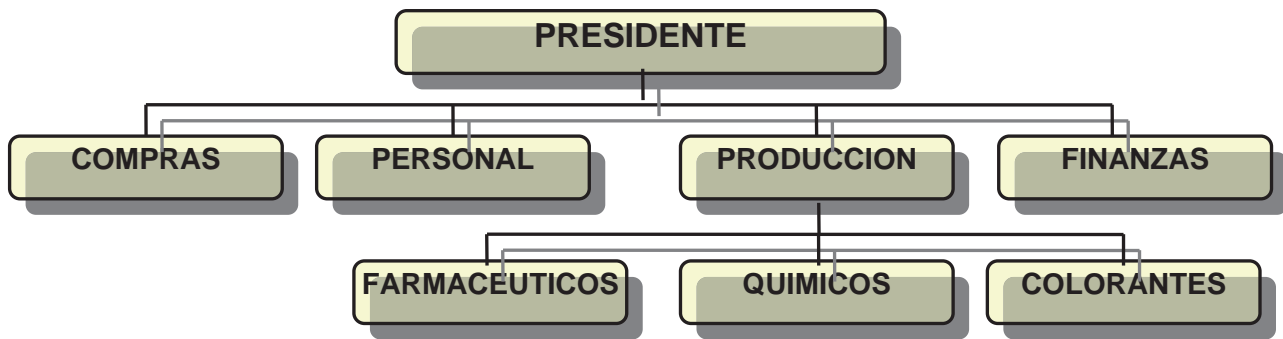
La agrupación de actividades con base en productos o líneas de productos ha cobrado creciente importancia en empresas de gran escala y multiplicidad de líneas de productos. Se recomienda en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace en base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí (fig. 4.3.7.1).

Las ventajas:

- Se concentra atención y esfuerzos en líneas de productos.
- Se facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y diversidad de productos y servicios.
- Se mejora la coordinación de actividades funcionales.
- La responsabilidad de utilidades recae en el nivel divisional.
- Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales.

Las desventajas:

- Se requiere de más personas con habilidades de gerente general.
- Se dificulta el mantenimiento de servicios centrales económicos.
- Se acentúa el problema del control por parte de la alta dirección.



Fuente: nch 2005

**Figura 4.3.7.1.** Departamentalización por productos.

#### 4.3.8. Organización matricial.

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas, también se conoce como organización de *matriz*, de *parrilla* o de *proyectos o productos*. La esencia de la organización matricial es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos. Tal como se muestra en la fig. 4.3.8.1.

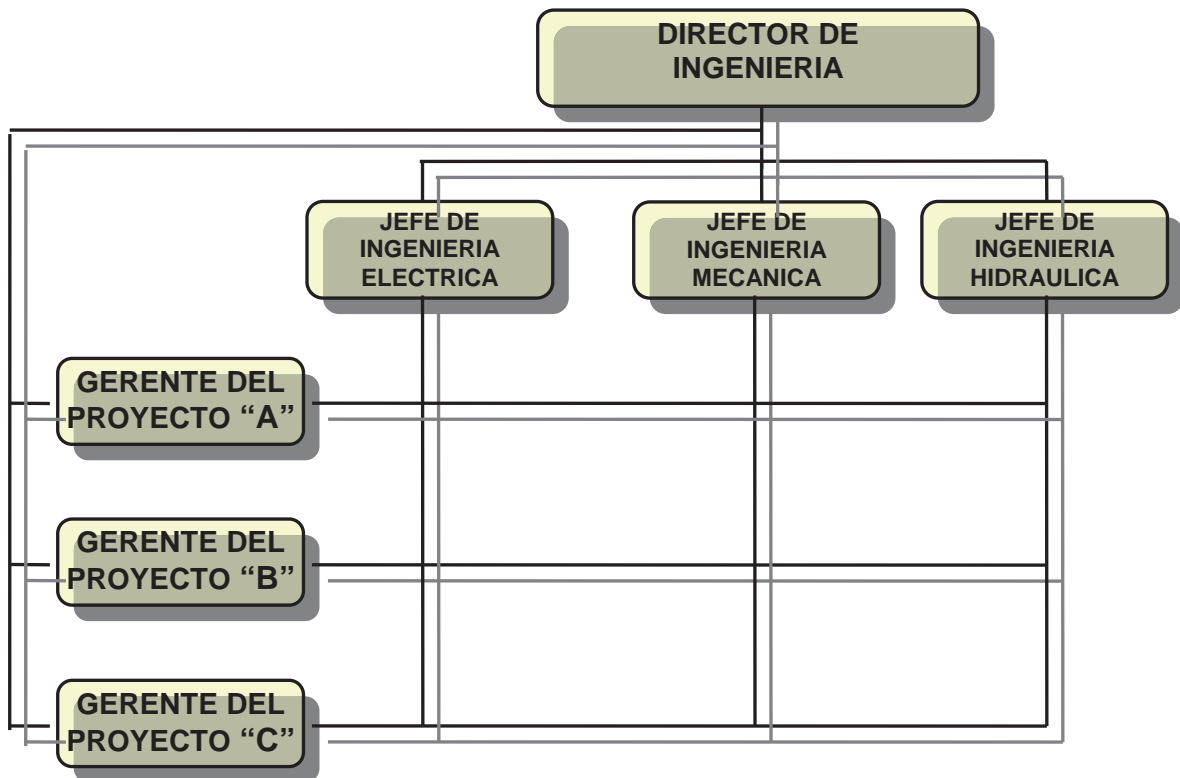
De modo que existe un gerente funcional a cargo de las actividades inherentes al departamento, al tiempo que un gerente de proyecto quien es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto, en el que pueden participar personal de diversas departamentos o áreas, para el caso del proyecto se reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales se reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

Las ventajas:

- Se orienta a resultados finales.
- Se mantiene la identificación profesional.
- Se precisa la responsabilidad de utilidades por productos.

Las desventajas:

- Se dan conflictos en la autoridad organizacional.
- Posibilidad de fragmentación del mando.
- Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas.



*Fuente:* Koontz y Wehrich (2001)

**Figura 4.3.8.1.** Organización matricial.

Sugerencias a fin de hacer más efectiva la administración matricial:

- Definir los objetivos del proyecto o tarea.
- Precisar las funciones, autoridad y responsabilidades de administradores y miembros de equipos.
- Tomar las medidas necesarias para que la influencia se base en conocimientos e información, no en el rango.
- Equilibrar el poder de los administradores funcionales y de los de proyectos.
- Seleccionar para el proyecto un administrador experimentado capaz de ejercer liderazgo.
- Promover el desarrollo tanto de la organización como del equipo.
- Establecer controles de costos, tiempo y calidad apropiados que señalen oportunamente el incumplimiento de normas.
- Compensar con justicia a los administradores de proyectos y a los miembros de sus equipos.



#### 4.3.9. Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

En muchas organizaciones se ha manejado un recurso organizacional generalmente conocido como unidad estratégica de negocios (UEN). Las UEN son pequeñas empresas en sí mismas establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Para ser en efecto una UEN propiamente dicha, una unidad empresarial debe cumplir por lo general criterios específicos. Debe, por ejemplo,

- a. Poseer una misión propia, diferente a la de otras UEN;
- b. Contar con grupos definibles de competidores;
- c. Elaborar sus propios planes de integración, distintos a las de otras UEN;
- d. Administrar sus recursos en áreas clave, y
- e. Poseer dimensiones razonables, no muy grandes y no muy pequeñas.

En la práctica difícilmente cubrirían las UEN todos esos criterios. Una UEN debe ser dotada de misión y metas propias, en tanto que, apoyado de personal de tiempo completo o parcial (miembros de otros departamentos parcialmente asignados a la UEN. Es una técnica organizacional para la preservación de la atención e impulso empresarial propios de las pequeñas empresas.

#### 4.310. Estructuras organizacionales para el ámbito global.

Las estructuras organizacionales para el ámbito global pueden variar enormemente, desde la existencia de un departamento de exportaciones en las oficinas generales de una compañía hasta el agrupamiento por regiones, pasando por muchas otras variantes. Una compañía puede iniciar la internacionalización de sus operaciones creando simplemente en sus oficinas generales, por ejemplo, un departamento internacional, encabezado por un administrador de exportaciones.

Una vez expandidas sus operaciones internacionales, puede establecer en diversos países subsidiarias extranjeras y más tarde divisiones internacionales, bajo el mando de un administrador a cargo de las operaciones globales en las oficinas generales, o quizá del propio director general. Además, las compañías también pueden aplicar dos o más modalidades de agrupación organizacional funcional en una región.

#### 4.4. INTEGRACION Y MECANISMOS INTEGRADORES.

Los tipos de mecanismos integradores disponibles para una compañía van desde el contacto directo hasta la estructura matricial. Cuanto más complejo sea el

mecanismo, mayores serán los costos de utilizarlos. Una compañía debe tener cuidado al ajustar estos mecanismos a sus necesidades estratégicas.

Tipos y ejemplos de mecanismos integradores:

<b>Contacto directo</b>	<b>Roles de vinculación</b>	<b>Comités de trabajo</b>	<b>Equipos</b>
	<b>Roles integradores</b>	<b>Departamentos integradores</b>	<b>Matriz</b>

**Contacto directo.-** Consiste en determinar un contexto dentro del cual los gerentes de diferentes divisiones o departamentos funcionales pueden trabajar juntos para resolver problemas mutuos, por ejemplo: Gerentes de ventas y producción.

**Roles de vinculación interdepartamental.-** Una compañía puede mejorar su coordinación interfuncional a través del rol de vinculación interdepartamental. Cuando se incrementa el volumen de contacto entre dos departamentos o funciones, una de las formas de mejorar la coordinación consiste en dar a una persona en cada división o función la responsabilidad de coordinar con la otra. Estas personas pueden reunirse diaria, semanal, mensualmente o cuando sea necesario.

**Comité de trabajos temporales.-** Cuando más de dos funciones o divisiones comparten problemas comunes, entonces, el contacto directo y los roles de vinculación poseen valor limitado debido a que no proporcionan suficiente coordinación.

**Equipos permanentes.-** En muchos casos, los asuntos dirigidos por un comité de trabajo son problemas recurrentes. Para resolverlos en forma efectiva, una organización debe establecer un mecanismo integrador permanente, como un equipo continuo.

**Roles integradores.-** Su única función consiste en estimular la integración entre las divisiones o departamentos; es un empleo de tiempo completo. El rol es independiente de las subunidades o divisiones que se integran. Manejado en la relación de staff por un experto independiente, quien normalmente es un gerente senior con gran experiencia en las necesidades comunes de los dos departamentos. El trabajo consiste en coordinar el proceso de decisiones entre los departamentos o divisiones de tal manera que se puedan obtener beneficios en sinergia a partir de la cooperación.

**Departamentos integradores.-** Algunas veces la cantidad de roles de integradores se hace tan alta que se establece un departamento integrador permanente en la dirección general corporativa. Normalmente, esto sólo ocurre en

grandes y diversificadas corporaciones, las cuales ven la necesidad de integración entre las divisiones.

**Estructura matricial.-** Finalmente, cuando la diferenciación es bastante alta y la compañía debe responder en forma rápida al ambiente, una estructura matricial se convierte en el dispositivo apropiado de integración. La matriz contiene muchos de los mecanismos integradores analizados. Los gerentes de subproyectos se integran entre las funciones y proyectos, y la matriz se construye sobre la base de comités de trabajo temporales.

#### 4.5. AUTORIDAD: LINEAL, STAFF Y FUNCIONAL.

Ya se había mencionado que *autoridad* es el derecho de girar instrucciones que otros deben acatar. También puede comprenderse como el ámbito de la responsabilidad de un supervisor; acostumbra identificarse en los organigramas mediante líneas de autoridad. La autoridad es fundamental para el funcionamiento de cada organización: es el derecho legítimo a tomar decisiones y decir a la gente qué hacer.

La autoridad reside en los puestos más que en las personas. Tradicionalmente, la autoridad ha sido el medio principal de operar de una organización. Existen también varias formas de conceptualizar *línea* o *staff*. Por lo general, lo que caracteriza a *línea* y *staff* son las relaciones, no las personas o departamentos.

La autoridad de *línea* es la relación en la que un superior ejerce supervisión directa sobre sus subordinados. Es la autoridad que se ejerce en forma descendente (sobre subordinados) en una organización. Es aquella parte de la organización que tiene el derecho de mandar y decidir sobre otros para realizar actividades (*línea*). Emanada de la cadena de mando. Se representa con una línea continua en los organigramas. La autoridad se concentra en una sola persona, que toma decisiones y tiene la responsabilidad básica de mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez se reportan a un solo jefe.

##### *Ventajas*

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

##### *Desventajas*

- Es rígida e inflexible.

- La organización depende de hombres clave.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores estratégicas.
- Excesiva centralización.

La relación de *staff* consiste a su vez en el ofrecimiento de asesoría y consejos. Es aquella que tiene el derecho de planear, recomendar, aconsejar o asistir, pero no de mandar a otros para realizar actividades (*staff*). Emanada de la función de asesoría; su carácter no es directo sino de asesoría y consejo. Se representa con una línea punteada en los organigramas.

Este tipo de autoridad surge ante la necesidad de las organizaciones de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. La organización *staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.

#### *Ventajas*

- Apoya en la toma de decisiones mediante conocimientos expertos.
- Promueve la especialización del *staff*.

#### *Desventajas*

- Puede originar confusiones en el caso de que los deberes y responsabilidades de asesoría no se delimiten claramente.
- En ocasiones resulta ineficaz por la falta de autoridad para aplicar las decisiones, o por la falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

La autoridad *funcional* es el derecho a controlar procesos, prácticas y políticas selectas u otros asuntos de departamentos ajenos al propio. Estilo de dirección que permite a los jefes de producción tomar decisiones y ejecutar acciones normalmente reservadas al jefe de sección.

La organización *funcional* es la más comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, sistemas. La organización *funcional* también es conocida como línea funcional, es la más usual y se utiliza en todo tipo de empresas, preferentemente en las medianas y grandes.

### *Ventajas*

- Promueve la especialización.
- Disminuye la centralización.
- Propicia un mayor control.
- Existe una clara definición de tareas.

### *Desventajas*

- En empresas demasiado grandes la coordinación se dificulta.

## **4.6. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION.**

La *centralización* es el grado de concentración de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, supone mantener la autoridad en los puestos directivos. La decisión de dónde debe residir la responsabilidad y autoridad depende de varios factores: tamaño y edad de la organización, capacidad y competencias del personal, tipo de actividades a *descentralizar*, grado y tipo de controles, grado de estandarización de los procesos de trabajo, normas y habilidades.

La *centralización* simplemente es la concentración de la autoridad. En la medida en que no se delega autoridad se le centraliza. La *centralización* se recomienda en empresas y organizaciones pequeñas.

A continuación se señalan algunos criterios importantes a considerar para determinar el grado de *centralización* en una organización:

- ➡ *Tecnología.* A mayor complejidad tecnológica existirá una mayor transferencia de poder y responsabilidad hacia quienes manejan la tecnología, o sea, una mayor *descentralización* en estas actividades mientras que se centralice la toma de decisiones.
- ➡ *Tamaño de la organización.* A mayor tamaño y diversificación, mayor será la necesidad de delegación y fragmentación. Entendiéndose que existe autoridad fragmentada cuando no se puede resolver un problema o tomar una decisión sin el concurso de la autoridad de dos o más administradores.
- ➡ *Sistemas de control.* Cuando por la naturaleza de la empresa sea necesario establecer sistemas de control para rendir cuentas, será necesario centralizar la toma de decisiones.

El término "*centralización*" tiene varios significados:

- La *centralización del desempeño* corresponde a la concentración geográfica; es característica de, por ejemplo, una compañía que opera en un solo lugar.
- La *centralización departamental* se refiere a la concentración de actividades especializadas, generalmente en un departamento. El mantenimiento de una planta, por ejemplo, puede ser responsabilidad de un solo departamento.
- La *centralización como aspecto de la administración*, es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso, los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.

La *descentralización* es la tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones. En todas las organizaciones existe cierto grado de *descentralización*. Se aconseja la *descentralización* cuando la complejidad del entorno o el tamaño de la organización requieran delegar funciones, siempre y cuando se cuente con personal capacitado y se establezcan los controles correspondientes.

Tanto la *centralización* como la *descentralización* poseen ventajas y limitaciones como se mencionan a continuación:

### ***Centralización***

Ventajas:

- ▶ Facilidad de control.
- ▶ Facilidad de coordinación.
- ▶ Sistemas más simples de control.
- ▶ Rapidez en la toma de decisiones estratégicas.

Desventajas:

- ▶ Sobrecarga de trabajo en los niveles directivos.
- ▶ Dificultad de comunicación hacia los niveles jerárquicos inferiores.
- ▶ No fomenta la iniciativa.
- ▶ Lentitud de respuesta a problemas específicos.

### ***Descentralización***

Ventajas:

- ▶ Mejora la capacidad de respuesta.

- ▶ Fomenta la iniciativa y motivación.
- ▶ Permite a los gerentes dedicarse a las actividades estratégicas.
- ▶ Desarrolla habilidades del personal.

Desventajas:

- ▶ Toma de decisiones lenta.
- ▶ Requiere de sistemas de control efectivos.
- ▶ En ocasiones se complica la gestión.
- ▶ Requiere clara definición de responsabilidades estratégicas y operativas.

Una combinación adecuada de la *centralización* y *descentralización* constituye el ingrediente primordial en el diseño organizacional. Existen actividades que deben ser centralizadas y otras que deben ser delegadas.

## 4.7. COMITES, GRUPOS y EQUIPOS.

### 4.7.1. Comités.

Los *comités* son uno de los recursos más comunes de las organizaciones. Suelen llamarse "consejo", "comisión", "fuerza de tarea", "equipo", "equipo autodirigido", "grupo de trabajo autodirigido" o "grupo de trabajo autónomo", su naturaleza esencial es similar.

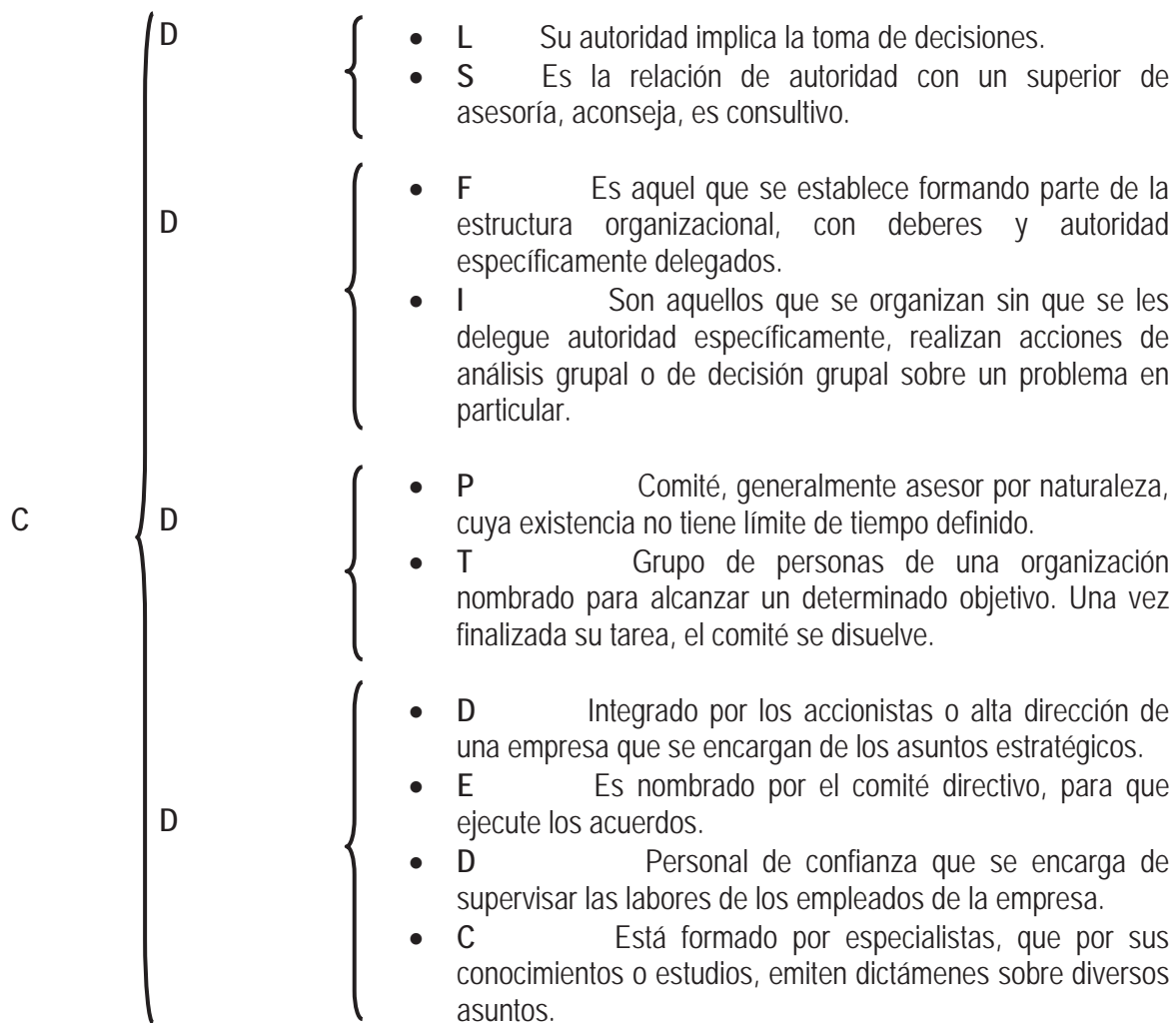
Un *comité* es un conjunto de personas encargado como grupo de un asunto. Los *comités* son uno de los recursos más comunes de las organizaciones. El *comité* consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan.

Uno de los motivos en la formación de los *comités* y que constituye una ventaja en cualquier organización, es contar con un medio para la deliberación y el criterio grupal, en virtud de que los problemas administrativos no sean exclusivos resolverlos por una sola persona, generalmente los problemas requieren de más conocimientos, experiencia y juicio.

Los *comités* pueden contribuir al esclarecimiento de problema y las posibles soluciones. Esta comprobado que en ocasiones la deliberación grupal puede ser mejor que el criterio individual. Otro motivo del extenso empleo de *comités* es el temor de delegar excesiva autoridad a una sola persona. Un *comité* permite a los individuos no sólo obtener conocimiento de primera mano de planes y sus funciones en la ejecución de éstos, sino también hacer sugerencias para su mejora.

Los *comités* son útiles para transmitir y compartir información, mediante la comunicación verbal directa se aclaran mejor todas las confusiones que a través de memorándums por muy bien redactados que estén. El uso informal de *comités* da mucha flexibilidad a una organización, sin embargo la consolidación de la autoridad fragmentada mediante la creación de un *comité* debe someterse a una atenta vigilancia.

Algunos *comités* asumen funciones administrativas, pero otros no. Otros toman decisiones, mientras que otros sencillamente deliberan sobre los problemas sin autoridad para decidir. Algunos otros poseen autoridad para presentar propuestas a un administrador, quien puede aceptarlas o no, mientras que el propósito de otros es recibir información sin tomar decisiones ni hacer propuestas. Se ha denominado *administración colectiva* al tipo de administración en la que intervienen los comités. A continuación se muestra la siguiente clasificación:



Fuente: Koontz y Wehrich 2000 nch 2005 or ci n ro i

**Cuadro 4.7.1.** Clasificación de los comités.



Aunque existen muchas buenas razones en pro de la existencia de los *comités*, éstos no dejan de presentar ciertas desventajas. A continuación se citan entre otras las siguientes desventajas:

- *Alto costo en tiempo y dinero.* En general es necesario realizar un análisis de costo/beneficio sobre la conveniencia o no de establecer un *comité*.
- *Negociación del "mínimo común denominador".* Es común que, a causa de la cortesía, el respeto mutuo y la humildad, los grupos pretendan llegar a conclusiones con las que estén de acuerdo todos sus miembros.
- *Indecisión.* La discusión de temas periféricos o tangenciales suele robar tiempo muy valioso y resultar en el aplazamiento de decisiones sin posibilidades de acción.
- *Tendencia a la autodestructividad.* Los ejecutivos se engañan al creer que un *comité* opera como un grupo de iguales sobre principios de administración grupal cuando en realidad el "equipo" se compone de asesores subordinados o de seguidores de un líder siempre dispuestos a decir que sí.
- *Dispersión de la responsabilidad.* Es una de las mayores desventajas de los *comités*. Puesto que nadie se asume como personalmente responsable de las acciones del grupo, nadie adopta una responsabilidad personal sobre las acciones que éste emprenda.

La figura de *comité* ha sufrido desprestigio a causa de su mal uso. Las cinco siguientes modalidades de abuso deben evitarse en la creación y operación de los *comités*.

- En reemplazo de un administrador.
- Para propósito de estudio o investigación.
- Para decisiones sin importancia.
- Para decisiones ajenas a la autoridad de los participantes.
- Para consolidar una autoridad dividida.

Los siguientes principios pueden ser de utilidad para los administradores a fin de eliminar algunas de las desventajas de los *comités*.

- **Autoridad.** Es preciso determinar su autoridad.
- **Número de integrantes.** Elegir el número de integrantes más adecuado.
- **Membresía.** Seleccionar cuidadosamente a sus miembros.
- **Asunto.** Destinarlo únicamente al asunto que corresponda.

- **Presidente.** Nombrar a un presidente eficaz.
- **Minutas.** Llevar y hacer circular minutas.
- **Eficiencia de costos.** Emplearlo sólo cuando sus beneficios excedan a sus costos. Un *comité* debe justificar sus costos.

#### 4.7.2. Grupos.

Un *grupo* puede definirse como la congregación de dos o más personas que actúan interdependientemente y de manera uniforme en pro del cumplimiento de metas comunes. Aparte de los *comités* existen equipos, juntas, fuerzas de tarea y sesiones de negociación, todos los cuales implican actividades grupales. Los *grupos de enfoque* también pueden ser útiles para la evaluación de los aspectos administrativos de una organización.

Es un tipo de *grupo* especial para la obtención de respuestas de los clientes, el público o los empleados. Poseen varias características los *grupos* y en particular los existentes en organizaciones:

- Sus miembros comparten una o más metas comunes.
- Requieren de la interacción y comunicación entre sus miembros.
- Asumen ciertas funciones.
- Forman parte por lo general de un grupo mayor.

Los *grupos* desarrollan normas, las cuales se refieren a la conducta esperada de los miembros de los *grupos*.

Los *grupos* tienen muchas funciones. Son útiles en la toma de decisiones y la negociación. Los *grupos* son una realidad, un tanto de los ámbitos organizados como de los no organizados.

Los *grupos* también ofrecen ventajas a los individuos, por ejemplo, brindan satisfacción social a sus miembros, lo mismo que una sensación de pertenencia y de apoyo a las necesidades de los individuos, además de promover la comunicación.

Antes de proceder acciones grupales, una organización debe considerar las ventajas de los *grupos*.

#### 4.7.3. Equipos.

Un *equipo* se compone de cierto número de personas dotadas de facultades para el cumplimiento de metas grupales. Podría definirse *equipo* como “un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un

*propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables".* Así como en los *comités*, también existen diferentes tipos de *equipos*.

La función de algunos de ellos es hacer propuestas, otros disponen de autoridad para tomar decisiones y otros más se encargan incluso de la dirección de las operaciones. La razón de la existencia de ciertos *equipos* (como los círculos de calidad) es la solución de problemas, mientras que otros participan en actividades interfuncionales de áreas como diseño, comercialización, finanzas, manufactura, personal u otros.

No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. Actualmente las organizaciones se han servido de *equipos autodirigidos*, integrados por lo general por personas con las habilidades necesarias para la realización relativamente completa de una tarea.

Así, un *equipo* de esta clase puede disponer de autoridad para determinar qué se debe hacer, cómo se le hará, cuándo se le debe terminar y quién lo hará. De igual modo, los miembros del *equipo* pueden ser evaluados y recompensados como *grupo*. Especialmente cuando el *equipo* posee un alto grado de autoridad, se le puede denominar *equipo* de alto desempeño.

#### **4.8. CONTRALOR. ORIGEN Y FUNCIONES.**

El autor Pinto Castillo (1977), nos menciona que las empresas modernas han llegado a establecer el puesto de *contralor* como una pieza más del complicado engranaje de la administración. No se puede decir con esto que en toda empresa deba en la actualidad haber un *contralor* o un departamento de contraloría, pero sí podría decirse que la mayoría de los negocios, en los países desarrollados, han creado este puesto dentro de su organización, convencidos de las ventajas que les proporciona.

Es frecuente, por similares que sean las empresas, que los contralores desarrollen actividades que difieren completamente entre unas y otras de ellas. En algunas compañías, el *contralor* es una especie de comodín a quién se encomiendan todas aquellas funciones que no encajan en otros departamentos (o que nadie quiere realizar por lo complicadas que son). Existe la misma confusión cuando se trata de determinar la autoridad del *contralor*, su jerarquía, responsabilidad y posición en la organización de la empresa.

En nuestro país, el antecedente más lejano que tenemos de la existencia de un *contralor* es el nombramiento de uno por parte de la empresa General Motors de

México, S. A. de C.V. en el año 1935, siendo sus funciones en aquel entonces más propias de auditor interno que de *contralor*.

En forma similar se nombró al *contralor* del Banco de México, S.A. en el año de 1941, y no fue sino hasta 1942 cuando la Nacional Financiera, S.A. implantó, con bases más propias de la función de contraloría, un puesto en que se coordinaban las funciones de tesorería, contabilidad y auditoría, así como el estudio de futuras operaciones proyectadas por el Consejo de Administración (mismo que otorgó este nombramiento dependiendo el *contralor* del Director General).

A partir del año 1946, empezaron a definirse en forma más amplia y estructurada la autoridad y funciones de la contraloría en importantes empresas de México: Ford Motor Company, S.A. en 1946; Industria Eléctrica de México, S.A. en 1948 y General Popo, S.A. en 1952, siendo numerosas las empresas que a posteriori han creado este departamento en forma sistematizada por considerarlo indispensable para el buen desarrollo y coordinación de sus operaciones.

La experiencia e instrucción del contador público hacen de él la persona más idónea para ocupar el puesto de *contralor* (esto no quiere decir que un licenciado en administración de empresas o un ingeniero no puedan ocupar el puesto de contralor). Lo que sucede es que el contador público ha visto la necesidad de orientarse y ampliar su criterio en la forma y grado que la contraloría requiere; considerando las dificultades que hay en toda empresa.

Los puntos básicos sobre los que se pone de relieve la importancia del puesto de *contralor*, son:

- La importancia que el puesto de *contralor* ha adquirido dentro de la organización, conjuntamente con la cantidad de ejecutivos de este tipo que en la actualidad prestan sus servicios en las empresas.
- El inicio de la especialización en contraloría que formal o informalmente se ha desarrollado en la práctica.
- El establecimiento de organizaciones que agrupan a este tipo de ejecutivos, lo cual se refiere básicamente a la creación y funcionamiento de organismos tales como el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- La importación de cursos formales sobre la contraloría y sus conexos, organizados por las instituciones colegiadas.
- El hecho de que normalmente la designación o destitución de este ejecutivo se lleva a efecto al nivel de resolución del Consejo de Administración.
- La proyección social y profesional que dentro y fuera de la empresa en que presta sus servicios, ha tomado este ejecutivo.
- Que en algunos casos el *contralor* forma parte del Consejo de Administración y de comités ejecutivos, directivos u operativos.

Se puede decir que los objetivos básicos del puesto de *contralor* están íntimamente ligados con la obtención de los objetivos de la empresa; es decir, que los objetivos del *contralor* se pueden examinar a través de su cooperación para el logro de los de la empresa. Por ejemplo, desde el punto de vista financiero, los objetivos básicos de la empresa son:

- ◆ Mantener su integridad patrimonial, su solidez financiera, lo cual reclama un control que garantice la protección de sus propiedades.
- ◆ Obtener un rendimiento que compense adecuadamente su inversión, promoviendo la máxima eficiencia posible.
- ◆ Tender al crecimiento sano y continuo de la empresa, lo que se basa en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos alternativos.

Los puntos de vista del autor en relación a cuales deben ser las funciones genéricas del *contralor* los basa en lo siguiente aspectos:

a. Las tres grandes áreas en las que pueden dividirse las funciones del *contralor* son:

- Sistematización.
- Financiero-contable.
- Vigilancia.

b. Una subclasificación dentro de la división anterior, es:

- Planeación.
- Relaciones industriales (personal).
- Compras.
- Producción.
- Mercadeo (ventas).
- Control (finanzas y contabilidad / informes).
- Diversos.

Existen dos tipos de *contralor*, de línea o administrativo y de staff o asesor.

He aquí las dos teorías que se tienen sobre las funciones del *contralor*. La primera sostiene que éste es un ejecutivo de *línea* al que sólo se le confieren tareas que caen dentro del campo de las operaciones básicas de la empresa y, como reconoce que su labor es de tipo administrativo, también se le autoriza para participar en otras funciones como las de ventas y producción, pero únicamente en lo que se refiere a la operación desde el ángulo administrativo. Considera a este

tipo de contralor como el jefe o ejecutivo de contabilidad, le confiere autoridad sobre el personal administrativo y lo responsabiliza de las decisiones que se tomen en el campo contable, además de que decide diariamente sobre las operaciones que deben efectuarse (cuadro 4.8.1.).

La segunda teoría reconoce al *contralor* como un ejecutivo *staff* es decir, que realiza labores de asesoría técnica o consultoría, desatendiéndose de la operación diaria de la empresa. El *contralor asesor* trabaja con planes a largo plazo, recomendando políticas generales y supervisando el trabajo administrativo. Tiene autoridad de línea únicamente sobre su departamento y autoridad funcional sobre todos los demás, lo cual le ayuda a coleccionar e interpretar datos que le servirán para asistir a otros ejecutivos en la determinación de políticas sanas y de su adecuada ejecución (cuadro 4.8.2.).

Las diferencias que existen entre los dos contralores pueden encontrarse en el estudio de sus relaciones con los demás miembros de la organización y no en las funciones que realizan, pues éstas casi no varían de un *contralor* a otro aunque en algunas de ellas intervienen profundizando más como sucede en las funciones de planeación y control.

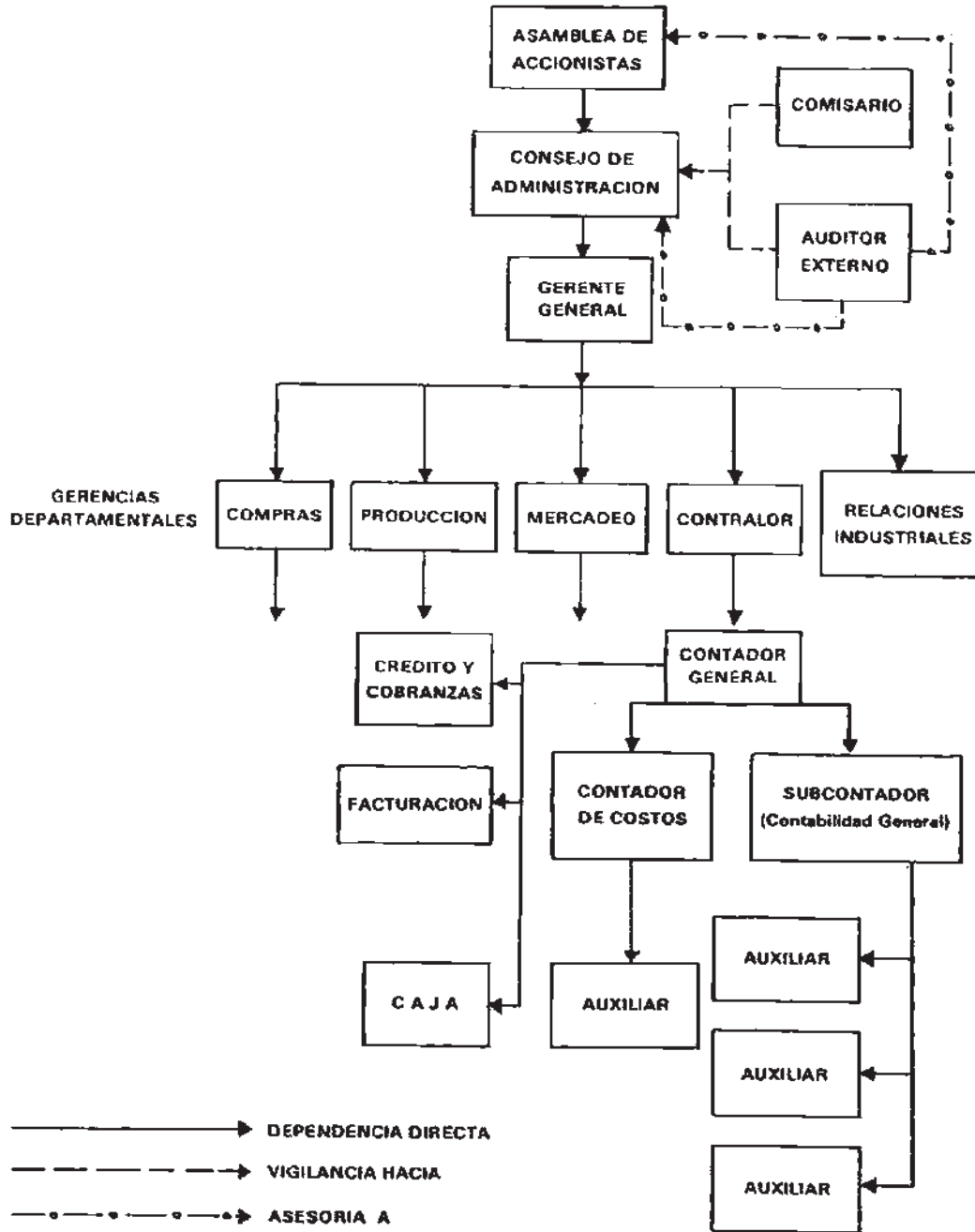
Puede afirmarse que el *contralor asesor*, por trabajar con la vista hacia el futuro y por no tener que decidir sobre las operaciones diarias, puede dedicar más tiempo al estudio de planes y a la asistencia necesaria a otros ejecutivos para el desarrollo de la política aprobada por la dirección; en cambio, el *contralor administrativo* apenas tendrá tiempo para formular el presupuesto por tener que atender y decidir sobre otras muchas operaciones en marcha dentro del negocio.

Ahora bien, en la función de control profundiza más el *contralor administrativo* que el asesor, pues aunque este último interviene en la planeación y fijación de todos los controles, el *contralor administrativo* convive diariamente con ellos, por estar vigilando constante y directamente la actividad operativa de la empresa.

M. de Uriarte Rubén (1967), expone que el *contralor asesor* es un funcionario administrativo especializado al que se le ha quitado de la rutina diaria del negocio para que pueda concentrarse en trabajos más delicados.

Se puede observar que el *contralor asesor* no existe más que en las empresas grandes y, por lo general, tiene a su cargo un departamento cuya misión es la recolección de datos para la elaboración de estadísticas, la obtención de estándares, la planeación. El *contralor administrativo* es un ejecutivo de línea y, como tal, tiene poder de mando, de tal manera que las decisiones que toma son de cumplimiento obligatorio para sus subordinados, por lo que la responsabilidad de dichas decisiones recae directamente sobre él.

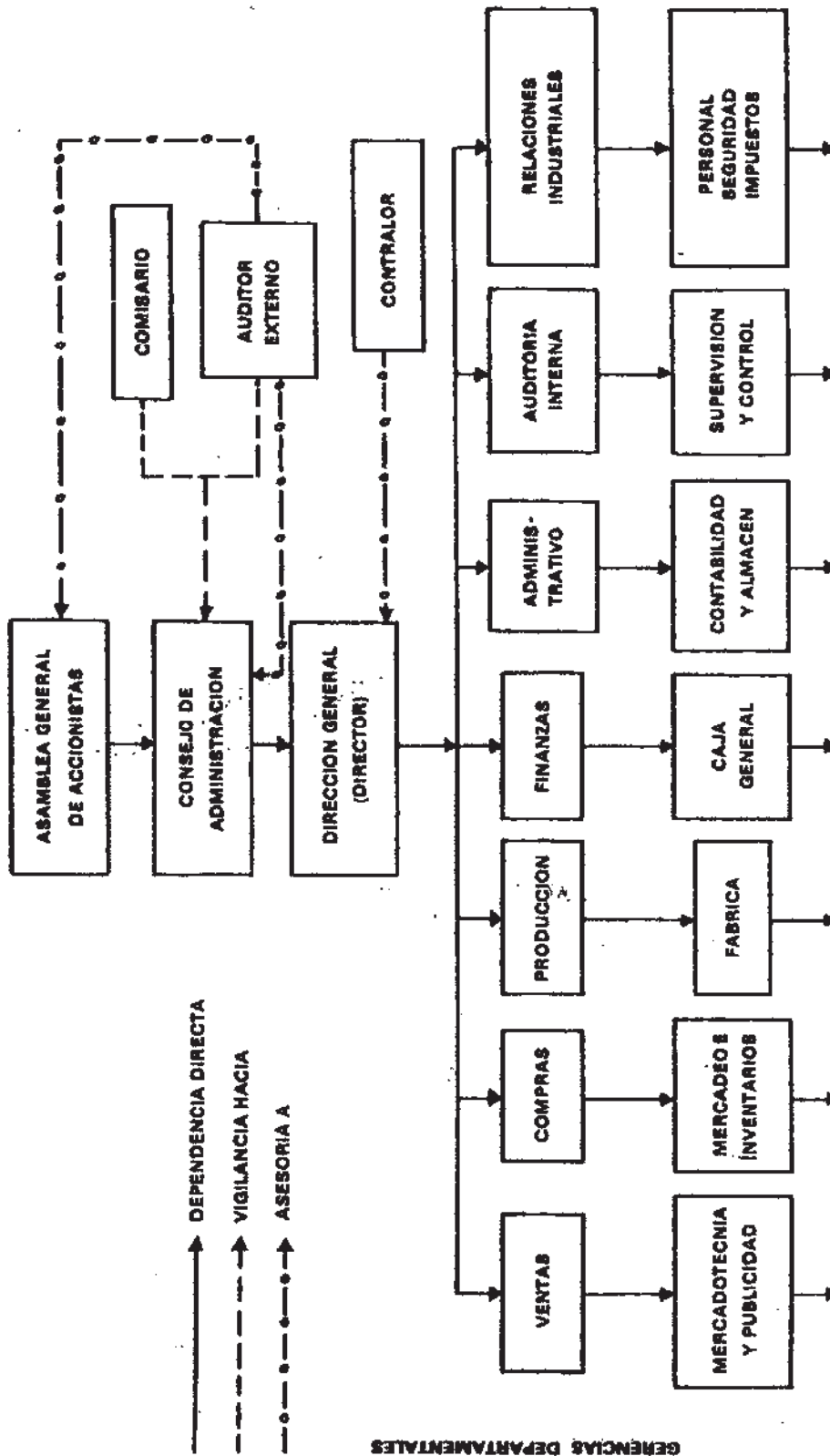
**Cuadro 4.8.1.** Organograma en el cual el contralor es un ejecutivo de línea.  
*Fuente:* into 1 77



Técnic y formalmente si existen asesoría del contralor hacia las otras áreas de operación de la empresa, pero ello no está estipulado específicamente como una función del contralor.

Cuadro 4.8.2. Organograma en el cual el contralor desarrolla funciones de asesor.

Fuente: into 1 77



El contralor es asesor de la Dirección General y de ésta a su vez dependen directamente los demás niveles de gerencias departamentales, por lo cual el contralor ejerce una asesoría en todas las áreas de operación de la empresa.



El *contralor asesor* es un ejecutivo cuyas funciones esenciales son de consulta y asesoramiento y cuya autoridad es válida únicamente con el visto bueno de su superior de línea, quien tiene responsabilidades de las decisiones y emite las instrucciones a la escala jerárquica que depende de él.

El *contralor asesor* viene a ser un asistente del director de la empresa, tiene autoridad de línea sobre su departamento y autoridad funcional sobre asuntos administrativos de los demás departamentos, la cual no puede hacer valer sino por medio del director de la empresa, que es su superior de línea.

El trabajo del *contralor asesor* consiste en hacer estudios sobre la planeación, organización y control, dar consejos, proponer sistemas, señalar fallas y la manera de corregirlas y, sobre todo, hacer que los ejecutivos acepten sus ideas por convencimiento, sin imposición de autoridad; ninguna proposición se pondrá en práctica mientras no vaya aprobada por el supervisor de línea. El trabajo eficiente del *contralor asesor*, requiere una labor de convencimiento de los ejecutivos responsables de línea, quienes tienen que estar persuadidos de que la proposición es buena antes de ponerla en conocimiento del director.

Enseguida se presenta un cuadro que ilustra las diferencias entre el puesto de *contralor administrativo* y el de *contralor asesor*, fig. 4.8.3.

<i>Contralor Administrativo</i>	<i>Contralor Asesor</i>
Es un ejecutivo de línea.	Asiste a los ejecutivos de línea.
Tiene autoridad de línea.	Tiene autoridad de línea sobre su departamento y funcional sobre los demás departamentos de la empresa. La autoridad funcional sólo puede ejercerla con el visto bueno de su superior de línea.
Asume la responsabilidad de las decisiones.	El responsable directo de las decisiones es su superior jerárquico.
Decide la operación diaria de la empresa y, por consiguiente, sus labores son de operación.	Sus labores son de consulta y asesoría. Trabaja con planes a largo plazo recomendando políticas generales y supervisando trabajo administrativo.
Tiene responsabilidad directa para llevar a cabo los objetivos de la empresa.	Ayuda a los ejecutivos de línea a trabajar con eficacia para alcanzar los objetivos de la empresa.
Sus labores son más de control que de planeación.	La planeación y la organización son sus labores principales. El control es una labor secundaria.
Se recomienda en las empresas de tamaño medio.	Se emplea en negocios muy grandes para los cuales se le recomienda.

Fuente: into 1 77

**Cuadro 4.8.3.** Diferencias entre el puesto de Contralor Administrativo y el de Contralor Asesor.

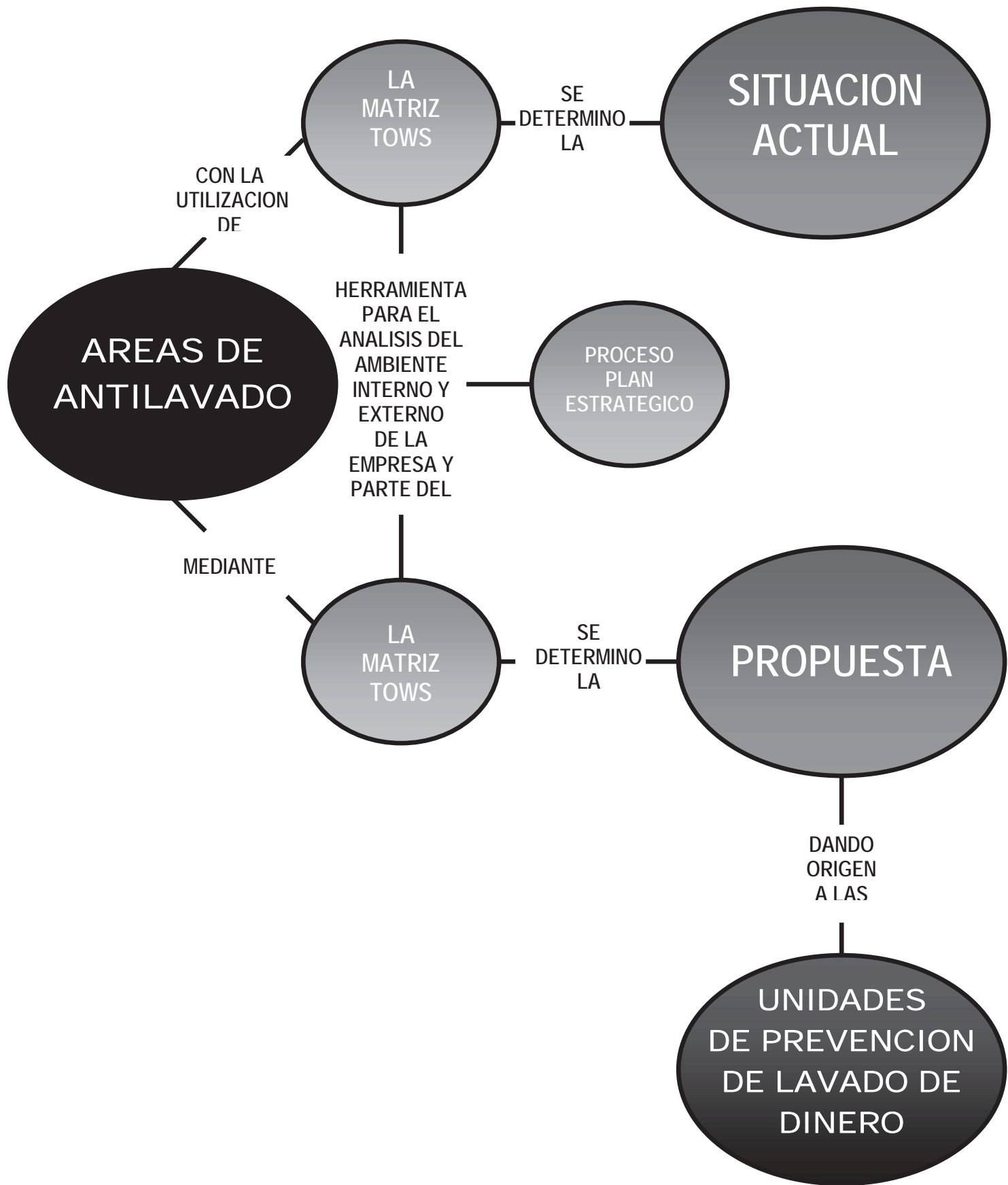
Los autores Paniagua (2004), citan que las similitudes y diferencias entre los puestos de *Gerente Financiero*, *Tesorero* y *Gerente Administrativo*, cuando el *Contralor* se encuentra como ejecutivo de línea o administrativo, según se muestra a continuación:

S		C	G F	T	G A
Son puestos del segundo nivel.					
Pueden coexistir válidamente en entidades corporativas y/o en una empresa de una magnitud importante.					
Por el tipo de sus funciones, estos puestos están estrechamente relacionados en aspectos administrativos, de control y financieros.					
En cuanto a las funciones antes expuestas, existe cierta flexibilidad para distribuirlas y redistribuirlas entre los cuatro puestos.					
En relación a la persona que lo ocupa, se requiere: -Título profesional -Experiencia -Especialización					
D					
Puesto:					
	Contable	S	P	P	M
	Financiero	S	M	M	C
	Administrativo	S	A	A	M
En relación a la magnitud de la entidad:					
	Grande	N			
	Mediana	N	P		
	Chica	N			C
		C			

Fuente: ni 200

**Cuadro 4.8.4.** Similitudes y diferencias entre el puesto de Contralor y sus tres afines.

## DISEÑO DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS UNIDADES DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO, EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA (PROPUESTA)



## 5

## DISEÑO DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS UNIDADES DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE LAVADO DE DINERO, EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA (PROPUESTA).

### SITUACIÓN ACTUAL

A lo largo de varios años, tanto las autoridades nacionales, como los organismos internacionales, así como la banca misma, han hecho importantes esfuerzos en la lucha contra el lavado de dinero y en la actualidad del terrorismo. Por su parte, de los organismos internacionales han surgido acuerdos, convenios, tratados y han creado instrumentos y medidas a fin de establecer los estándares en que deberán operar los bancos de los países cooperantes o miembros.

Las autoridades han instrumentado importantes ordenamientos jurídicos y modificado otros, a fin de combatir de manera efectiva el lavado de dinero y aquellos delitos vinculados a este. Es a partir de estos ordenamientos, cuando se emiten disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones financieras, con el firme propósito de que estas prevengan y detecten operaciones de procedencia ilícita.

Ahora, veamos cuales fueron los cursos de acción que las instituciones financieras tomaron a partir de 1989, año en que se inician los cambios en la legislación mexicana, al publicar la creación del artículo 115 Bis, del Código Fiscal de la Federación (CFF), que preveía el delito de lavado de dinero, como un ilícito de carácter fiscal y que en la actualidad ha sido derogado. Para estos efectos se procedió a elaborar la *Matriz TOWS* correspondiente, considerando desde luego los ordenamientos jurídicos vigentes, de tal manera que el proceso del plan estratégico fue el siguiente:

#### ***Insumos de la organización***

La banca mexicana cuenta con los *insumos* necesarios para el desarrollo de su actividad bancaria, es decir, recursos humanos, capital, habilidades administrativas, conocimientos, habilidades técnicas y tecnología.

#### ***Análisis de la Industria***

Se analizaron las condiciones externas e internas de los principales bancos o grupos financieros del país, observando la magnitud de estas instituciones en cuanto a los recursos que manejan.

### ***Perfil empresarial***

Asimismo, hubo que conocer el propósito de las autoridades gubernamentales del país considerando los compromisos internacionales en materia de *lavado de dinero* y la banca por su parte adoptarlo como otros más de sus objetivos.

### ***Orientación de ejecutivos, valores y visión***

Por lo tanto, como parte de la *misión* de la banca es y será el cumplimiento de los ordenamientos legales que las autoridades han establecido en materia de *lavado de dinero*, a fin de evitar ser el objeto o conducto de transacciones u operaciones con recursos que procedan o representen el producto de una operación ilícita o que pretendan financiar actos terroristas.

En consecuencia, será responsabilidad de la banca *prevenir, detectar y reportar* a las autoridades las *Operaciones Inusuales*. Ahora, las entidades financieras tendrán que optimizar sus departamentos de *selección y capacitación*, por lo que tendrán que asegurar que su personal cuente con calidad técnica y experiencia necesarias, así como la honorabilidad para llevar a cabo las actividades que les correspondan.

En cuanto al aspecto de *capacitación*, los empleados y funcionarios, que vayan laborar en áreas de atención al público o administración de recursos, deberán recibir capacitación en la materia, de manera previa o simultánea a su ingreso.

### ***Propósito, objetivos principales e intención estratégica***

Se mencionó que el *objetivo* de los bancos obedeciendo a requerimientos de la autoridad en materia de *lavado de dinero*, es operar dentro de un marco jurídico y normativo con el objeto de proporcionarle a la actividad bancaria seguridad jurídica, por lo que tendrán que *prevenir, detectar y reportar los actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal, o que pudiesen ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo ordenamiento legal*.

Para lograrlo la banca tendrá que dar cumplimiento a las siguientes disposiciones:

- Establecer políticas para la *identificación y conocimiento del cliente*.
- Reportar las *Operaciones Relevantes, Inusuales y Preocupantes*.

- Contar en sus estructuras internas con el órgano colegiado denominado *Comité de Comunicación y Control (CCC)*, así como del *Oficial de Cumplimiento*.
- Desarrollar programas de capacitación y difusión.
- Contar con sistemas automatizados.
- Otras.

### ***Ambiente externo presente y futuro***

Se evaluaron en términos de *oportunidades*, las disposiciones regulatorias expedidas en la materia, así como la intervención de los organismos involucrados. En estas disposiciones la autoridad marca a la banca las directrices a seguir, como los ajustes a su estructura interna; los nuevos requerimientos en la selección, contratación y capacitación del personal; así como de la necesidad de contar con recursos tecnológicos. Estas directrices representarán los factores externos que propiciarán el logro del objetivo. Asimismo, se identificó un factor externo que a las entidades financieras les significará una *amenaza*.

### ***Ambiente interno***

Se examinaron las *fortalezas y debilidades*, es decir los puntos fuertes y débiles de las entidades financieras en las áreas de *Recursos Humanos* (selección y capacitación) *Auditoría Interna*, *Operación* y *Sistemas*. Las experiencias y conocimientos de los grupos financieros correspondientes a franquicias españolas, fue otro factor interno importante y determinante. Se evaluaron además los costos burocráticos y financieros correspondientes.

### ***Desarrollo de estrategias alternativas***

Resultado del análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas) se desarrollaron los cuatro tipos de *estrategias alternativas* de la ***Matriz TOWS***, como sigue:

#### *Estrategias de debilidades-amenazas (mini-mini)*

No se proponen este tipo de estrategias al no identificarse *amenazas* que tengan que enfrentar las entidades financieras.

#### *Estrategias de debilidades-oportunidades (mini-maxi)*

Se plantearon *estrategias* a fin de reducir al mínimo las *debilidades* aprovechando las *oportunidades*, como sigue:

- A fin de no impactar los *costos burocráticos* al crear las *áreas de cumplimiento*, los bancos seleccionaron personal el cual desincorporaron de otras áreas principalmente de *Auditoría Interna y Operación*. Estableciendo además las funciones de dichas áreas en función a las disposiciones legales.
- En virtud del volumen de operación que manejan las entidades financieras y por la distribución geográfica de su estructura bancaria (red de sucursales o negocio), se consideró la conveniencia de nombrar a funcionarios involucrados directamente en la operación y se les denominó *Responsables de Prevención*. Esta estrategia representó ahorro a la banca al aprovechar a sus propios funcionarios en esta nueva responsabilidad.
- También con el propósito de ahorrar en una nueva tecnología la banca se valió de sus áreas de *Sistemas* para el desarrollo de software, con el objeto de facilitar las funciones de las *áreas de cumplimiento*.

#### *Estrategias de fortalezas-amenazas (maxi-mini)*

En este tipo de estrategias se pretende reducir al mínimo de las *amenazas* externas y optimizando las *fortalezas* de las entidades financieras.

Se mencionó la situación del *secreto bancario, fiduciario y bursátil*, obstáculo en la lucha contra el *lavado de dinero* y en la actualidad al *terrorismo*, situación planteada como *amenaza*, factor externo que impedirá la obtención de información valiosa en investigaciones.

Sin embargo y a fin de evitar no violar el *secreto bancario, fiduciario y bursátil*, es recomendable para las entidades financieras, como estrategia, un manejo adecuado del mismo. Por ejemplo, el hecho de proporcionar información relativa a clientes, los bancos solo podrá proveerla por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

#### *Estrategias de fortalezas-oportunidades (maxi-maxi)*

Haciendo uso de las *fortalezas* las entidades financieras aprovecharon muy bien de las *oportunidades*, es decir las disposiciones marcaron la directriz para que las entidades establecieran sus estrategias alternativas:

- De acuerdo a las disposiciones, las instituciones tenían que crear una *área de cumplimiento*. La Comisión Nacional Bancaria y de

Valores (CNBV) sugirió se le denominará *Contraloría Normativa*, misma que fue incorporada a la estructura organizacional de las entidades financieras, siendo su dependencia directamente del Jurídico.

- Dependiendo de la *Contraloría Normativa* fue creada el área de *antilavado*, siendo titular el *Oficial de Cumplimiento*.
- Por disposición de la autoridad, se instala el *Comité de Comunicación y Control (CCC)*, órgano colegiado que funge como representante de los bancos ante las autoridades para la atención de cualquier asunto relacionado con la *prevención de lavado de dinero*.
- A fin de desarrollar programas de capacitación para el personal de las entidades financieras, así como la difusión de disposiciones y modificaciones, será imprescindible la intervención del área de *Recursos Humanos*.
- La *Contraloría Normativa* participa activamente en el Comité de Contraloría Normativa de la Comisión de Normatividad de la Asociación de Bancos de México (ABM).
- Intervención de *Auditoría Interna* a fin de garantizar el cumplimiento de la normatividad interna y ordenamientos legales. Vigilará y valorará que se cumplan con las políticas, criterios, medidas y procedimientos en materia de prevención de lavado de dinero y podrán adoptar las acciones necesarias tendientes a corregir las fallas, deficiencias u omisiones. Su participación será a través del *Comité de Auditoría*.

### ***Evaluación y elección de estrategias***

La ***Matriz TOWS*** generó varias alternativas que obedecen en su gran mayoría a ordenamientos legales, sin implicación de riesgos, aunque a decir verdad, si las instituciones financieras no las acataran, los riesgos por sanciones serían inevitables.

### ***Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control***

En la medida en que las autoridades propongan modificaciones a las disposiciones, las entidades financieras harán los cambios y ajustes necesarios a las áreas *de antilavado* por lo que se tendrán que planear a mediano y corto plazos. Ahora



estas áreas, no solamente adquirirán la responsabilidad de *prevenir, detectar y reportar Operaciones Inusuales* en materia de lavado de dinero, adicionarán la detección de actividades de financiación del terrorismo. En todo caso, las entidades instrumentarán la estrategia de la *reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección*. Así como instituir *controles* para la vigilancia del desempeño en referencia a planes.

### ***Prueba de congruencia y planeación de contingencias***

En este caso, pudiera ser el hecho de que las áreas de *antilavado*, se descentralizaran hacia áreas geográficas estratégicas (zonas fronterizas o de alto riesgo), sin embargo y precisamente por los riesgos inherentes, esta estrategia no la aprobaría el *Comité de Comunicaciones y Control (CCC)* de la entidad financiera.

Ante los trágicos acontecimientos de terroristas que se han observado en el mundo, en años pasados y no obstante que nuestro país no ha sido objeto de actos de terrorismo, el "Grupo de Acción Financiera Internacional" (GAFI) ha expandido su misión para incluir el combate al financiamiento al terrorismo. En virtud de lo anterior la banca tendrá que preparar planes de contingencia, es decir estrategias de ajuste, en el supuesto de que sucedieran este tipo de eventos en el país.

Se anexa la ***Matriz TOWS (anexo 1)*** desarrollada para analizar la situación actual de la Banca en esta materia.

## **PROPUESTA**

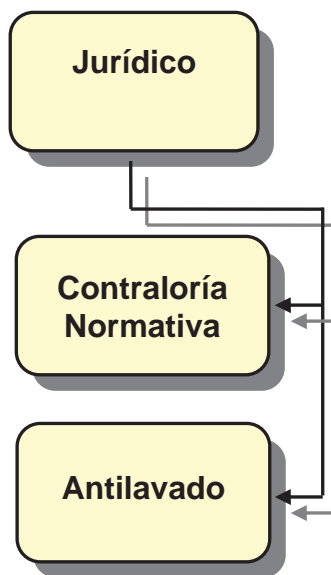
Hasta ahora, estas son, entre otras las estrategias que las instituciones financieras emplearon, sin embargo se proponen siete estrategias, de tipo maxi-maxi, orientadas a reforzar las áreas de *antilavado*, haciendo uso de las mismas fortalezas y aprovechando de las oportunidades señaladas con anterioridad, como sigue:

### ***Estrategias de fortalezas-oportunidades (maxi-maxi)***

**1o. Separar** el *área de antilavado* de la ***Contraloría Normativa*** y manejarla como una *Unidad Estratégica* y no precisamente de negocios, sino como un ente dentro de la misma estructura organizacional del banco, con funciones específicas y propias a la que podríamos denominar simplemente:

### **Unidad de Prevención de Lavado de Dinero (UPLD)**

La dependencia jerárquica sería también de la área Jurídica de la entidad financiera, como se muestra en la siguiente fig. 5.1.:



Fuente: or ci n ro i

**Figura 5.1.** Contraloría Normativa y Antilavado con dependencia del área Jurídica.

Dependerá de cada institución establecer el *nivel organizacional* de la UPLD. Sin embargo, considerando la importancia que se le pretende dar, recomendamos se maneje a partir de un *nivel directivo*.

De acuerdo a disposiciones, la función principal de la UPLD será el de prevenir, detectar y reportar *Operaciones Inusuales*.

En razón a las disposiciones al responsable de la UPLD, se le llama *Oficial de Cumplimiento*. Su designación deberá recaer en un funcionario que sea independiente de las unidades de negocios de la entidad financiera, para el correcto desempeño de sus funciones y obligaciones. Será el *Comité de Comunicación y Control (CCC)* quién designe al *Oficial de Cumplimiento*, titular de la UPLD. El funcionamiento del CCC, se explicará más adelante.

2o. Sí, además establecemos la **departamentalización** de la UPLD a partir de la normatividad establecida, la propuesta será conformar

los departamentos de *Operaciones Inusuales, Preocupantes y Relevantes; Monitoreo; Políticas y Procedimientos* y el *Administrativo*.

En el siguiente organigrama circular (fig.5.2.), mostramos los departamentos que integrarían la *UPLD*, cuyos responsables le reportarían al *Oficial de Cumplimiento*, titular de la *Unidad*. Estos departamentos tendrían la misma posición ó nivel jerárquico.

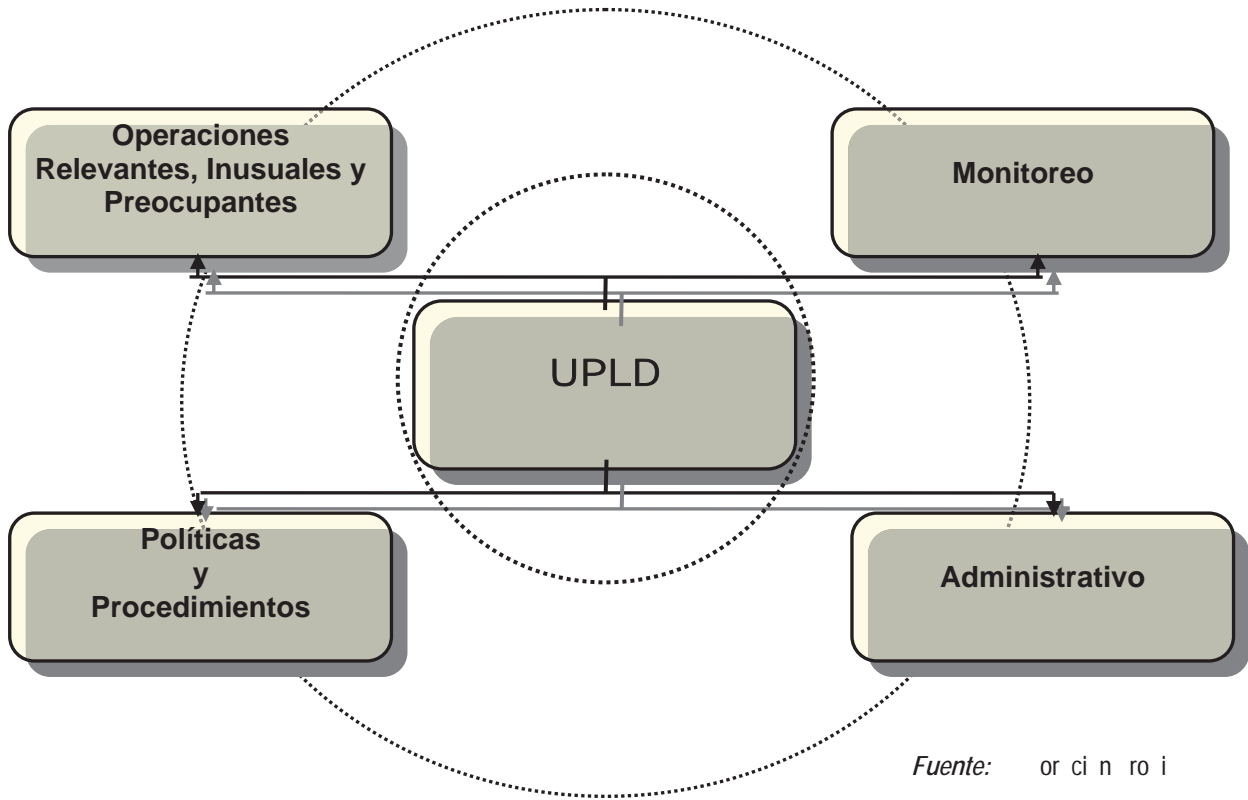


Figura 5.2. Estructura Organizacional de la UPLD. Departamentos que la integran.

**3o. Establecer las funciones** para cada departamento y las correspondientes al *Oficial de Cumplimiento* a partir de las disposiciones, mismas que serán al menos las siguientes:

### Operaciones Relevantes, Inusuales y Preocupantes

1. Generar, codificar, encriptar y transmitir, de forma segura a las autoridades competentes, la información relativa a los reportes de *Operaciones Relevantes, Inusuales y Preocupantes*.
2. Servir de medio para que el personal de la entidad financiera reporte a las áreas internas que las mismas determinen, de forma segura, confidencial y auditable, las posibles *Operaciones Inusuales o Preocupantes*.

### Monitoreo

3. Clasificar las *Operaciones*, con base en los criterios que se establezcan, a fin de detectar posibles *Operaciones Inusuales*.
4. Detectar y monitorear las *Operaciones* realizadas en una misma cuenta, en los instrumentos monetarios considerados para efectos de las *Operaciones Relevantes*, por montos múltiples o fraccionados que sumados en cinco días sean iguales o excedan el equivalente en moneda nacional a 10,000.00 usd.
5. Contribuir al seguimiento y análisis de las *Operaciones Inusuales y Preocupantes*, considerando al menos, el acceso a los registros históricos de las *Operaciones* realizadas por los Clientes, comportamiento transaccional, saldos promedios y cualquier otro parámetro que pueda contribuir al análisis de este tipo de *Operaciones*.
6. Agrupar en una base consolidada las diferentes cuentas y contratos de un mismo Cliente, a efecto de controlar y dar seguimiento integral a sus saldos y operaciones.

### Políticas y Procedimientos

7. Mantener y ajustar el *manual de operación* vigente y autorizado por las autoridades, cada vez que se presenten modificaciones a las disposiciones relativas.

8. Emitir los criterios, medidas y procedimientos sobre las políticas de identificación y conocimiento del Cliente para su difusión y aplicación por el personal de la entidad financiera.

Administrativo

9. Conservar registros históricos de las posibles *Operaciones Inusuales y Preocupantes*.
10. Mantener esquemas de seguridad de la información procesada, que garanticen la integridad, disponibilidad, auditabilidad y confidencialidad de la misma.
11. Conservar y actualizar los registros de la información que obra en los expedientes de identificación de clientes.

En razón a las disposiciones las funciones y obligaciones, al menos del *Oficial de Cumplimiento*, titular de la *UPLD*, serán:

1. Elaborar y someter a la consideración del *CCC*, tanto políticas de identificación y conocimiento del Cliente, como las de identificación de los Usuarios, así como los criterios, medidas y procedimientos que se requieran para el debido cumplimiento de las disposiciones y de dichas políticas.
2. Verificar la correcta ejecución de las medidas adoptadas por el *CCC*, en ejercicio de las facultades previstas en las disposiciones.
3. Informar al *CCC*, respecto de las conductas, actividades o comportamientos realizados por los directivos, funcionarios, empleados o apoderados de la entidad financiera, que provoquen que ésta incurra en infracción a lo dispuesto en la Ley y disposiciones correspondientes, o en los casos en que dichos directivos, funcionarios, empleados o apoderados contravengan lo previsto en las políticas, criterios, medidas y procedimientos señalados en las disposiciones al respecto.
4. Hacer del conocimiento del *CCC*, la apertura de cuentas o celebración de contratos, cuyas características pudieran generar un alto riesgo para la entidad financiera.

5. Coordinar tanto las actividades de seguimiento de *Operaciones*, como las investigaciones que deben llevarse a cabo a nivel institucional, respecto de aquellas que deben ser sometidas a consideración del CCC, para efectos de que las dictamine, en su caso, como *Inusuales o Preocupantes*.
6. Enviar a la SHCP por conducto de la CNBV, los reportes de *Operaciones* a que se refieren las disposiciones, así como aquellos que consideren urgentes, informando de ello al CCC, en su siguiente sesión.
7. Fungir como órgano interno de consulta respecto a la aplicación de las disposiciones de las políticas de identificación y conocimiento del Cliente, como las de identificación de los Usuarios y de los criterios, medidas y procedimientos que para tal efecto emita la entidad financiera.
8. Definir las características, contenido y alcance de los programas de capacitación del personal de la entidad financiera, a que hace referencia las disposiciones.
9. Fungir como enlace entre el CCC, la SHCP y la CNBV para los asuntos referentes a las disposiciones.

Cada institución financiera podrá agregar o asignar a la *UPLD* o al *Oficial de Cumplimiento* otras funciones u obligaciones que considere conveniente.

4o. La *UPLD*, es una *Unidad* especializada que posee una *misión* propia con responsabilidad funcional en materia de *lavado de dinero*, misma que es conveniente que los bancos la mantengan *centralizada*, en razón de:

- La *UPLD* constituye un área de control, siendo necesario centralizar la toma de decisiones.
- La autoridad de esta *UPLD* es en cierto modo *fragmentada*, ya que no puede tomar decisiones, sin el concurso de la autoridad del CCC.
- Su concentración física evitará riesgos innecesarios.

5o. En virtud de que los bancos o grupos financiero más importantes del país, son filiales o tienen presencia en otros países, la dependencia funcional de la *UPLD* corresponde a una *Unidad Central de Prevención de Lavado de Dinero* (UCPLD), como son los casos de *Banamex*, *BBV Bancomer*, *Santander Serfin*, *HSBC*, por citar algunos y no así, en el caso del grupo financiero *Banorte*. Es importante precisar que se trata de una departamentalización basada en factores territoriales o geográficos y considerar al mismo tiempo que las distintas *Unidades* realizan las mismas funciones. Como ejemplo, la UCPLD de *Banco Santander Serfin* se encuentra en Madrid, España, por lo que la esta tiene autoridad funcional y derecho de controlar todas las *UPLD* establecidas en todos los países.

6o. Una vez desincorporada el área de *antilavado* de la *Contraloría Normativa*, no será motivo de su desaparición, recordemos que la propia *CNBV*, sugirió su creación, por lo que, sus funciones únicamente se verán limitadas. Su dependencia continuaría siendo del *Jurídico*, como se mostró en la fig. 5.1.

Por ejemplo, un papel importante que le toca desempeñar a la *Contraloría Normativa*, es su participación activa en el Comité de Contraloría Normativa de la Comisión de Normatividad de la *Asociación de Bancos de México (ABM)*, esto permitirá que los bancos trabajen en conjunto a fin de reforzar el marco normativo en materia de *lavado de dinero* y ahora del *terrorismo*. Además, es importante tener claro, cuales son las características principales, en este caso, del *Contralor Normativo*, titular de la *Contraloría Normativa*:

- a. Se trata de un ejecutivo de *línea* al que se le confieren única y exclusivamente la atención de los ordenamientos jurídicos en materia de *lavado de dinero*, no obstante, podrá tener otras responsabilidades.
- b. Se trata de un *Contralor Administrativo*, es decir, las decisiones que toma son de cumplimiento obligatorio para sus subordinados, por lo que la responsabilidad de dichas decisiones recaen directamente sobre él.

7o. Es importante destacar la importancia y explicar el funcionamiento del *Comité de Comunicación y Control (CCC)*. Este

funge como representante de los bancos ante las autoridades mexicanas para la atención de cualquier asunto relacionado con la *prevención de lavado de dinero*. Sus responsabilidades se resumen:

- *Dictaminar* sí la(s) operación(es) efectivamente reúne(n) ciertos requisitos que la califican como presunta *Operación Inusual*.
- *Remitir* a las autoridades aquellas *Operaciones* que a su parecer, son *Inusuales, Preocupantes y Relevantes*.
- *Aprobar* los programas de capacitación para el personal de las instituciones financieras.
- *Establecer y modificar* las disposiciones internas de la institución.
- *Constituir* un *órgano de comunicación* de los reportes y demás información que soliciten las autoridades financieras, judiciales y fiscales.
- Otras.

Las características principales del *CCC* son:

- Su autoridad es *lineal* implica la *toma de decisiones*.
- Su constitución es *formal*. Forma parte de la estructura organizacional con deberes y autoridad específicamente delegados por el *Consejo de Administración* de la entidad financiera.
- Su duración es de carácter *permanente*, su existencia no tiene límite de tiempo definido.
- Es de tipo *Directivo*, integrado con al menos tres miembros que ocupen la titularidad de las áreas designadas por el *Consejo de Administración* o directivo, según corresponda, y en cualquier caso, deberán participar consejeros propietarios del mismo, el director general o funcionarios que ocupen cargos dentro de las dos jerarquías inmediatas inferiores a la del director general de la entidad financiera. Contará con un presidente, un secretario y suplentes.
- A su vez es de tipo *Consultivo* es decir, emiten dictámenes sobre los casos que deben analizar, sí califican ó no, como *Operaciones Inusuales o Preocupantes*.

Una de las ventajas de este tipo de *Comité*, es que justifica sus costos, además de que su funcionamiento se encuentra muy bien definido por la autoridad competente.

En **anexo 2**, se muestra la **Matriz TOWS**, considerando estas estrategias.



### INFORME EJECUTIVO

A partir de la Convención de Viena aprobada el 19 de diciembre de 1988 y en la que se acuerda combatir el tráfico de narcóticos, para lo cual entre otras medidas se estableció elaborar legislaciones que prevengan y combatan el *lavado de dinero* provenientes de dicho ilícito. México con la aprobación del senado de la república el 30 de noviembre de 1989, inicia introduciendo modificaciones y ordenamientos y creando otros de la Legislación Mexicana, como es el *Código Fiscal de la Federación*, *Ley de Instituciones de Crédito*, *Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito*, *Ley Federal contra la Delincuencia Organizada*, entre otros.

El medio financiero y en particular la banca mexicana se ven obligados a cumplir con las disposiciones relativas y establecidas en dichos ordenamientos, principalmente a la *Ley de Instituciones de Crédito*. En este sentido corresponde a la banca instrumentar e implementar los mecanismos necesarios para el cumplimiento de las disposiciones ante las autoridades competentes, así como de los compromisos internacionales que sobre la materia han sido adquiridos por nuestro país, fundamentalmente los adoptados al seno del "Grupo de Acción Financiera Internacional" (GAFI).

En México se han llevado a cabo importantes acciones en materia de *prevención de lavado de dinero* y ahora del financiamiento al terrorismo, mediante reformas y publicaciones de diversas disposiciones legales, a fin de hacer frente a un problema de dimensiones internacionales. Por lo que las entidades que conforman el sistema financiero mexicano se han visto en la necesidad de implementar políticas específicas y desarrollar diversos procedimientos que les permitan disminuir los riesgos de ser utilizados para incorporar recursos ilícitos a la economía formal.

La banca mexicana se encuentra integrada por **29** bancos o grupos financieros, los que reportan al 31/12/05, activos por más de **\$2, 254,000**, millones de pesos. El capital contable de estos grupos superó, a la misma fecha, los **\$283,000**, millones de pesos. Destacan los grupos financieros, **Banamex**, **BBVA Bancomer**, **Santander Serfin** y **HSBC**, siendo estos los principales. A fin de conocer la dimensión de estos grupos a continuación se cita la siguiente información:

Cuadro Informativo. Principales Grupos Financieros.

<i>Grupo Financiero</i>	<i>Información</i>
<b>Banamex</b>	re en oto e 2001 co o re t o e ent e r o in nciero n e cci r o in nciero iti ro con er n o

	<p>e no re e in tit ci n in ncier r n e e</p> <p>ez e r o in nciero n e cci ( n cci) e con or                  en e o e1 1c n o n r o e in er ionit enc ez o or                  o rinci e ccioni t e e o ccione y ore e                  ico( cci )co r e nco cion e ico( n e )</p> <p>inte r ci n iti ro e er ite hoy orecer n e ten                  e er icio in nciero en ico y en e n o co o rte e                  rinci co e er icio in nciero con 200 i one e                  cent h iente en e100 e</p> <p>Fuente: <u>n e co</u> (200 )</p>
<p><b>BBVA Bancomer</b></p>	<p>yor in tit ci n in ncier ri en ico en tr ino e                  e ito e cien en 3 0 3 i one e tie re e 2005 y                  n ero e ciente nc rio e ct ente er o 11 i one                  i ech re i tro cti o or 575 3 i one c it                  cont e e 75 507 i one y 30 03e e o</p> <p>e n e re contro or ii e nco i o izc y                  r ent ri ( ) no e o r o in nciero r n e e                  on ro en tr ino ec it iz ci n e erc o e cen                  73 i one e e ro cierre e e tie re e 2005 e n                  r o in nciero con n ee o enci y rent ii tiene                  re enci en 37 e e n o con 1 770 e e o 33 i one                  e ciente y 7 20 oicin e t c n o co ro io con re in                  tino eric n on e or r n ici er e re in</p> <p>rinci i i ri e e nco er in tit ci n nc ri                  er e o er n nc e er icio ni er e e i nte n re                  co erci e tie re e 2005 e 170 c r e y 2 c ero                  to tico e re re ent n e 25 0 y 1 re ecti ente e                  rtici ci n e erc o e i te nc rio e ic no e e                  o to e i o o</p> <p>o e o e ne ocio e nco er e orient e c i ente                  c e ento e ciente e i nte ni e e tien en nece i e                  y e eo e ec ico i e n o n oert e ro cto y er icio                  e i re o or ci y o i ez e rc nco er                  i i o c ni e eci iz r in i i o o e re tiene                  ro i re e i tri ci n e ic</p> <p>Fuente: <u>nco er co</u> (200 )</p>
<p><b>Santander Serfin</b></p>	<p>n r n inci e nt n er entr i no e tiene re enci en                  r n rte e ro y ric tin con e 130 i</p>

	<p>e e o 55 i en ric tin en e e ico r i hie                  r entin enez e oo i oii r y er y erto ico</p> <p>n ico e e tercer r o in nciero ero e ri ero en                  ro cti i ye ienci con e en re t o o teni o enc                  eercio ic con e 00 c r e y c ero en to o e y                  c i11 ie e o</p> <p>n r o inno or re t o e i n e o e ce ente                  in tit cione in ncier : nt n er e ic no y nc er in con r n                  oc ci n or e c io r ci c hoy tienen o e ore                  ro cto e erc o er ent i on ri er n er i n                  r ntiz nt n er er in i ht nt n er K oo or encion r                  no ro cto y er icio e or c r cter tic y ce t ci n                  e t n rc n o ten enci en o erc o in nciero ni e                  o</p> <p>Fuente: <a href="#">nt n er co</a> (200 )</p>
<p><b>HSBC</b></p>	<p>no e cinco r cione in ncier y nc ri r n e                  e ico con cerc e 1 00 c r e 5 000 c ero to tico y                  e 22 000 e e o en ico o rece ei i one                  e ciente n co et e er icio in nciero e nc                  cor or ti nc e re ri y er icio nc rio er on e                  cti o on e e i ente 251 2 i one e e o 31 e                  icie re e 2005</p> <p>n ico y n n on                  i i ri e o in c con e 500 o cin en 7                  e y territorio ntiene e 110 i one e ciente                  re e or e n o cti o cien en 1 502 i i one                  31 e icie re e 2005 r o e n e or niz cione                  e er icio nc rio y in nciero r n e e n o con                  o er cione ien e t eci o en ro re i n i c ico                  ric e e io riente y ric con e 215 000 e e o</p> <p>Fuente: <a href="#">h c co</a> (200 )</p>

La *misión* de las instituciones de crédito en materia de *prevención de lavado de dinero*, es lograr operar dentro de un marco jurídico y normativo con el objeto de proporcionarle a la actividad bancaria seguridad jurídica.

Tanto autoridades como intermediarios financieros han hecho esfuerzos importantes a fin de prevenir y detectar el *lavado de dinero* y en los últimos años combatir el financiamiento al terrorismo. Para tales efectos tendrán como tarea cubrir los siguientes *objetivos*:

- Establecer políticas para la identificación y conocimiento del cliente.
- Desarrollar programas de capacitación y difusión.
- Adecuar sus estructuras internas.
- Contar con sistemas automatizados.
- Reportar las *Operaciones Relevantes, Inusuales y Preocupantes*.
- Otras.

Al tiempo de la publicación de los distintos ordenamientos legales para la *prevención del lavado de dinero*, las instituciones fueron incorporando o asignando la función a distintas áreas de su estructura organizacional, sin considerar en su momento, el impacto que les representaría al tener que cumplir con la normatividad establecida.

Sin duda la *experiencia y conocimientos* que inicialmente aportaron los bancos o grupos financieros de franquicias españolas fueron verdaderamente significativos.

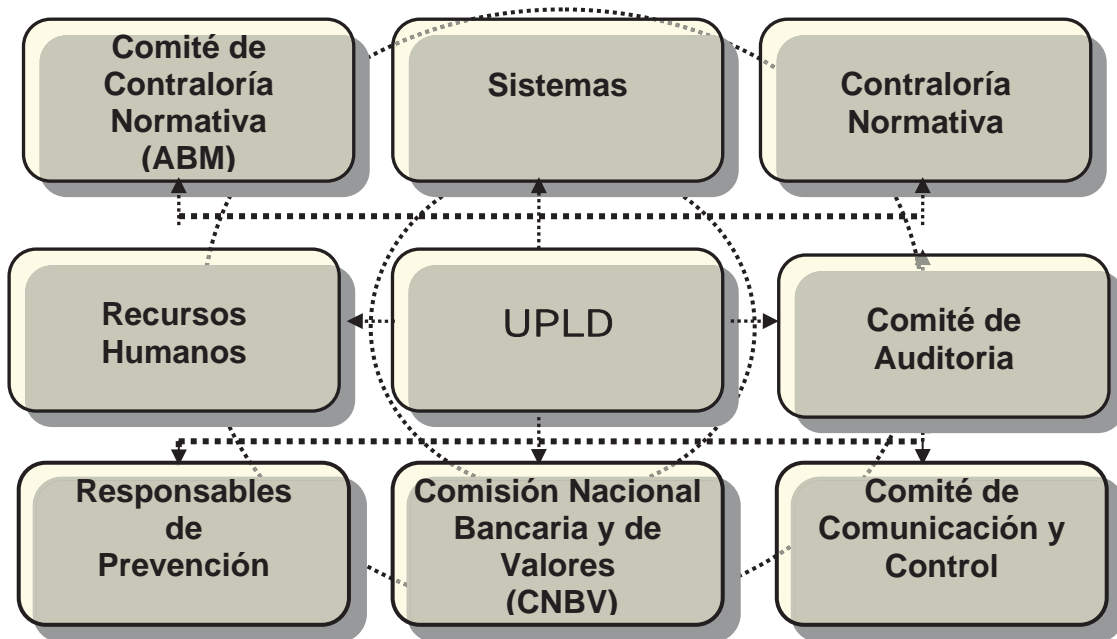
Ahora las entidades financieras deberán adoptar procedimientos de selección para asegurar que su personal cuente con la calidad técnica y experiencia necesarias, así como con honorabilidad, para llevar a cabo las actividades que les correspondan.

A fin de cumplir con estos *objetivos*, consideramos necesario reforzar las áreas de antilavado de las entidades financieras, proponiendo las siguientes **estrategias** alternativas:

1. Separar de la *Contraloría Normativa* el área de *antilavado* y convertirla en una *Unidad Especializada* la que proponemos denominar *Unidad de Prevención de Lavado de Dinero (UPLD)*. Sugiriendo una posición directiva en las estructuras organizacionales de las entidades financieras.
2. Departamentalizar la *UPLD* a partir de las disposiciones, en cuatro importantes secciones, con el mismo nivel organizacional:
  - ✓ Operaciones Inusuales, Preocupantes y Relevantes.
  - ✓ Monitoreo.
  - ✓ Políticas y procedimientos.
  - ✓ Administrativo.
3. Asignar a cada sección al menos las funciones que establecen las disposiciones y de igual manera al *Oficial de Cumplimiento*, responsable de la *UPLD*, mismas que no serán limitativas y podrán las instituciones incorporar otras funciones.

4. Mantener a la *UPLD* centralizada en virtud de que se trata de una área de control y su autoridad es fragmentada, es decir, no toma decisiones sin el concurso de la autoridad de la *CCC*.
5. Precisar la autoridad funcional de las *UCPLD* que tienen sobre todas las *UPLD* ubicadas en otros países, en los casos de los bancos o grupos financieros de franquicias extranjeras.
6. Definir el papel que le toca desempeñar a la *Contraloría Normativa*, quien continuará dependiendo del Jurídico de la organización y su función se verá limitada a la atención de los ordenamientos jurídicos en materia de lavado de dinero, aunque se le podrán asignar otras responsabilidades. Será importante su participación activa en la *ABM*.
7. Destacar la importancia del *CCC* y destacar su funcionamiento y su participación en la organización de las entidades.

Una vez evaluadas y elegidas estas alternativas, el resultado será una *UPLD* fortalecida y funcional, como lo observaremos en el siguiente organigrama circular, en donde las distintas áreas y organismos, tanto internos como externos, interactúan con la *UPLD*, de los que emana una función de asesoría.



Fuente: or ci n ro i

**Figura 5.3.** Estructura Organizacional de la UPLD. Áreas y organismos tanto internos como externos de apoyo de la UPLD.

## RESULTADOS

De inicio, las instituciones financieras no tuvieron la visión de la importancia que tendrían las áreas de antilavado y mucho menos de los ajustes que realizarían en sus estructuras internas, así como el hecho de adoptar una nueva cultura organizacional en materia de *lavado de dinero*.

En razón de las disposiciones, se hace necesaria la creación de una área de cumplimiento, llamada *Contraloría Normativa* y dependiendo de esta, surge la de *antilavado*.

La propuesta es precisamente darle la importancia que merece esta área y convertirla en una *Unidad Estratégica*, especializada e independiente, basada en las condiciones internas (fortalezas internas) y externas (oportunidades externas) de la entidad financiera.

Lograr que estas *Unidades* sean más funcionales, es el reto y cuyos beneficios entre otros, destacan:

Se tendrá un mejor control y vigilancia de la operación diaria. Por lo que se incrementará su atención.

La *UPLD* se encontrará organizada con base a las disposiciones, contando con secciones y/o departamentos que tendrán tareas y actividades específicas y especializadas, tales como:

- ✓ Análisis;
- ✓ Reporte y seguimiento de *Operaciones Inusuales y Preocupantes*;
- ✓ Monitoreo de *Operaciones*;
- ✓ Mantenimiento del manual de operación vigente y autorizado;
- ✓ Emisión de criterios, medidas y procedimientos sobre las políticas de identificación y conocimiento del Cliente; y,
- ✓ Otras.

Para determinar las estrategias alternativas, hubo que planear estratégicamente y fue determinante utilizar esta importante y moderna herramienta administrativa para efectos del análisis de situaciones, llamada ***Matriz TOWS***.

Las estrategias que resultaron con motivo de la utilización de la **Matriz TOWS**, no es mas que producto principalmente de las *fortalezas* con que cuenta la banca. Por ejemplo, sus procesos de selección de personal son muy completos y cubren anualmente programas muy agresivos de capacitación a su personal. Cabe destacar los ahorros de *costos burocráticos* y de *tecnología*, toda vez que cuentan con sólidas estructuras de *Sistemas* e importantes avances tecnológicos.

Es interesante observar todas las áreas y organismos tanto internos como externos que interactúan y cumplen con una función de asesoramiento y/o apoyo para con la *UPLD*.

Otro aspecto importante es conocer las responsabilidades del titular de esta unidad, el *Oficial de Cumplimiento*, así como de las funciones propias de la *UPLD*, condiciones que sin duda mejorarán su funcionamiento.

No cabe duda que planear estratégicamente considerando los factores o condiciones internas o externas, tomando en cuenta aquellos eventos que afectarán su desarrollo, el resultado es otro. Su análisis, nos lleva a las alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deberán emplearse para lograr los objetivos.

Por lo tanto las ventajas del modelo utilizado en el presente trabajo de investigación del proceso de planeación estratégica son entre otras:

- Optimización de tiempos en la toma de decisiones. Esto significa que sí, las instituciones financieras hubieran empleado la planeación estratégica, no se hubieran llevado tantos años en establecer las *UPLD*, así como determinar su funcionamiento.
- Permite constantemente definir estrategias alternativas, considerando las condiciones externas e internas que se presenten, por lo que se podrán realizar tantas matrices como sean necesarias. Tal es el caso del terrorismo (condición externa) quien el GAFI adoptó como parte de sus actividades, a fin de que el medio financiero detecte actividades de financiación por ese concepto.
- Facilita la toma de decisiones al sistematizarlas mediante la **Matriz TOWS**.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El primer capítulo lo dedicamos a la metodología que habría que utilizarse en esta investigación. Iniciamos el estudio a partir de una óptica cualitativa, en el que se afina y se estructura formalmente la idea de la investigación, transformándose en el planteamiento del problema cualitativo. Este incluyó el desarrollo de seis elementos fundamentales: *objetivos, preguntas de investigación, justificación, viabilidad del estudio, evaluación de deficiencias en el conocimiento y definición del ambiente o contexto*. Se trata además de un proceso de tipo inductivo, es decir va de lo particular a lo general. Esta investigación implicó la recolección y análisis de datos. Por lo que el investigador fue el instrumento, cuya recopilación la obtuvo mediante técnicas o herramientas como: *observación, inspección, estudio general, análisis, confirmación, investigación y certificación*. La hipótesis lo constituyó el resultado de la investigación.

El capítulo dos correspondió al marco teórico, el cual proporcionó el estado del conocimiento. Este capítulo, lo conformó un sustento histórico y un escenario jurídico en la materia. El primero lo integraron cinco apartados: breve historia, definiciones y conceptos, antecedentes en México, el proceso y métodos utilizados en el *lavado de dinero*. El segundo lo constituyeron los acuerdos, convenios y organismos internacionales, así como la normatividad en México y autoridades competentes. Era importante conocer los antecedentes, toda vez que nos permitieron examinar el origen del fenómeno del *lavado de dinero*, así como de los factores que inciden en éste, para su mejor comprensión. Y, sin duda los ordenamientos legales fueron el complemento del conocimiento en la misma materia.

Los capítulos tercero y cuarto trataron los modelos que fueron utilizados en el desarrollo del estudio, siendo *El Proceso de Planeación Estrategia y Organización*. En el primer modelo destaca el uso la Matriz TOWS, importante herramienta administrativa para el análisis de situaciones. En el segundo modelo, consideramos a la *Organización* como una etapa del proceso administrativo. Ambos fueron actores importantes en el desarrollo del estudio en cuestión.

El quinto capítulo correspondió a la propuesta del estudio empleando para tales efectos los modelos correspondientes. En primera instancia se determinó la situación actual y enseguida la propuesta correspondiente a esta investigación.



Habría que contemplar que las condiciones de la banca en México estaban dadas para implementar los cambios necesarios y realizar las adecuaciones en sus estructuras organizacionales, sin embargo la aportación del conocimiento y experiencias de otras culturas aunadas a los esfuerzos de funcionarios y de las propias autoridades, han definido claramente las responsabilidades de las partes. Pero el tiempo ha sido largo para lograr lo que hoy son las *Unidades de Prevención de Lavado de Dinero*. Como en todo, planear es la clave y planear estratégicamente nos lleva a mejores resultados y sobre todo en tiempos óptimos.

Mi inquietud al realizar este trabajo de investigación fue el hecho de proponer, el cómo podrían funcionar mejor las *Unidades de Prevención de Lavado de Dinero*, dada su importancia y por supuesto con apego en todo momento a los ordenamientos legales vigentes. Utilizando herramientas administrativas facilitaron el camino para proponer la optimización de estas *Unidades*.

Las recomendaciones serán que la banca en México a través del organismo que los asocia (*ABM*), aprovechen lo que ha experimentado Banco Santander Serfin u otras instituciones o grupos financieros, al contar con verdaderas y funcionales *Unidades de Prevención de Lavado de Dinero*. Hoy en día, así funciona la *Unidad de Prevención de Lavado de Dinero*, del grupo financiero Santander Serfin. El cuál ha sido pionero en su creación. Fue a este grupo (antes de su fusión con Santander Mexicano) a quien las autoridades aprobaron el primer *Manual de Operación* de referencia. Tampoco debemos olvidar las valiosas aportaciones de las franquicias españolas en esta materia. Así como destacar el esfuerzo de los funcionarios de ambas instituciones para lograr que hoy, su *Unidad de Prevención de Lavado de Dinero* sea una de las más funcionales. En la actualidad, no todas las instituciones se han dado a la tarea de optimizar sus áreas de *antilavado*.

Otra sugerencia, es que las instituciones financieras no solamente practiquen la *planeación estratégica* para fines competitivos, sino lo lleven a todos los ámbitos de la organización posibles, a fin de lograr mejores y óptimos resultados.

Recomendamos el presente estudio para la capacitación del primer nivel directivo de la entidad financiera.

No obstante que en este estudio no se llevaron a cabo aportaciones a la *calidad*, será conveniente que la banca considere esta herramienta para eficientar el funcionamiento de las *UPLD* y pensar en el sistema de aseguramiento de calidad certificada por ISO (International Organization for Standardization).

Por último, es importante considerar que los administradores y especialmente los de mayor nivel, crean el ambiente de una empresa exitosa. Sus *valores* influyen en la dirección que ésta sigue, de acuerdo a lo autores Koontz y Weihrich (2001).

## APENDICES Y ANEXOS

### Ley de Instituciones de Crédito

#### CAPITULO III De los Delitos

**Artículo 115.-** *En los casos previstos en los artículos 111 al 114 de esta ley, se procederá a petición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien escuchará la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; también se procederá a petición de la institución de crédito de que se trate, o de quien tenga interés jurídico.*

*Lo dispuesto en los artículos citados en este Capítulo, no excluye la imposición de las sanciones que conforme a otras leyes fueren aplicables, por la comisión de otro u otros delitos. Las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, en términos de las disposiciones de carácter general que emita la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, escuchando la previa opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, estarán obligadas, en adición a cumplir con las demás obligaciones que les resulten aplicables, a:*

**I.** *Establecer medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos, omisiones u operaciones que pudieran favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal o que pudieran ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo Código, y*

**II.** *Presentar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, reportes sobre:*

**a.** *Los actos, operaciones y servicios que realicen con sus clientes y usuarios, relativos a la fracción anterior, y*

**b.** *Todo acto, operación o servicio, que realicen los miembros del consejo de administración, directivos, funcionarios, empleados y apoderados, que pudiesen ubicarse en el supuesto previsto en la fracción I de este artículo o que, en su caso, pudiesen contravenir o vulnerar la adecuada aplicación de las disposiciones señaladas. Los reportes a que se refiere la fracción II de este artículo, de conformidad con las disposiciones de carácter general previstas en el mismo, se elaborarán y presentarán tomando en consideración, cuando menos, las modalidades que al efecto estén referidas en dichas disposiciones; las características que deban reunir los actos, operaciones y servicios a que se refiere este artículo para ser reportados, teniendo en cuenta sus montos, frecuencia y*

*naturaleza, los instrumentos monetarios y financieros con que se realicen, y las prácticas comerciales y bancarias que se observen en las plazas donde se efectúen; así como la periodicidad y los sistemas a través de los cuales habrá de transmitirse la información.*

*Asimismo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las citadas reglas generales emitirá los lineamientos sobre el procedimiento y criterios que las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado deberán observar respecto de:*

*a. El adecuado conocimiento de sus clientes y usuarios, para lo cual aquéllas deberán considerar los antecedentes, condiciones específicas, actividad económica o profesional y las plazas en que operen;*

*b. La información y documentación que dichas instituciones y sociedades deban recabar para la apertura de cuentas o celebración de contratos relativos a las operaciones y servicios que ellas presten y que acredite plenamente la identidad de sus clientes;*

*c. La forma en que las mismas instituciones y sociedades deberán resguardar y garantizar la seguridad de la información y documentación relativas a la identificación de sus clientes y usuarios o quienes lo hayan sido, así como la de aquellos actos, operaciones y servicios reportados conforme al presente artículo, y*

*d. Los términos para proporcionar capacitación al interior de las instituciones y sociedades sobre la materia objeto de este artículo. Las disposiciones de carácter general a que se refiere el presente artículo, señalarán los términos para su debido cumplimiento.*

*Las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado deberán conservar, por al menos diez años, la información y documentación a que se refiere el inciso c) del párrafo anterior, sin perjuicio de lo establecido en éste u otros ordenamientos aplicables.*

*La Secretaría de Hacienda y Crédito Público estará facultada para requerir y recabar, por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, a las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, quienes estarán obligadas a entregar información y documentación relacionada con los actos, operaciones y servicios a que se refiere este artículo. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público estará facultada para obtener información adicional de otras personas con el mismo fin y a proporcionar información a las autoridades competentes.*

*El cumplimiento de las obligaciones señaladas en este artículo no implicará trasgresión alguna a lo establecido en los artículos 117 y 118 de esta Ley.*

*Las disposiciones de carácter general a que se refiere este artículo deberán ser observadas por las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, así como por los miembros del consejo de administración, directivos, funcionarios, empleados y apoderados respectivos, por lo cual, tanto las entidades como las personas mencionadas serán responsables del estricto cumplimiento de las obligaciones que mediante dichas disposiciones se establezcan.*

*La violación a las disposiciones a que se refiere este artículo será sancionada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores conforme al procedimiento previsto en el artículo 110 de la presente Ley, con multa de hasta 100,000 días de salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal.*

*Las mencionadas multas podrán ser impuestas, tanto a las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, así como a los miembros del consejo de administración, directivos, funcionarios, empleados y apoderados respectivos, y a las personas físicas y morales que, en razón de sus actos, ocasionen o intervengan para que dichas entidades financieras incurran en la irregularidad o resulten responsables de la misma. Sin perjuicio de lo anterior, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, atendiendo a las circunstancias de cada caso, podrá proceder conforme a lo previsto en el artículo 25 de esta Ley.*

*Los servidores públicos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, las instituciones de crédito y sociedades financieras de objeto limitado, sus miembros del consejo de administración, directivos, funcionarios, empleados y apoderados, deberán abstenerse de dar noticia de los reportes y demás documentación e información a que se refiere este artículo, a personas o autoridades distintas a las facultadas expresamente en los ordenamientos relativos para requerir, recibir o conservar tal documentación e información. La violación a estas obligaciones será sancionada en los términos de las leyes correspondientes.*

**Ley de Instituciones de Crédito**

**TITULO SEXTO**

**De la Protección de los Intereses del Público**

*Artículo 117.-* Inor ci n y oc ent ci n re ti o er cione y er icio e e re iere e r t c o e re ente ey ten r c r cter con i enci or o e in tit cione e cr ito en rotecci n e erecho ri ci e ciente y rio e en e te r t c o e e t ece en nin n c o o r n r notici o in or ci n e o e ito o er cione o er icio inc yen o o re i to en r cci n e cit o r t c o ino e o it nte e or tit r ene i c i rio i eico itente i eico i rio co itente o n nte re re ent nte e e o iene ten n otor o o er r i oner e c ent o r inter enir en o er ci n o er icio

o o e ce ci n o i e to or e r r o nterior in tit cione e cr ito e t r n o i r notici o in or ci n e e re iere icho r r o c n o o o icite tori i c i en irt e ro i enci ict en icio en e e e tit r o en c o e i eico itente i eico i rio i c i rio co itente co i ion i t n nte o n t rio e r te o c o r o e ecto e re ente r r o tori i c i o r or r o icit i rect ente in tit ci n e cr ito o tr e o i i n cion nc ri y e ore

in tit cione e cr ito t i n e t r n e ce t e rohi i c i n re i t en e ri er r r o e e te r t c o y or t n to o i r notici o in or ci n encion en o c o en e e n o icit or i iente tori e :

- I. roc r or ener e e ic o e er i or ico en ien e e e c t e r re erir in or ci n r co ro ci n e c er o e e ito y e ro ere on ii e in i c i o
- II. o roc r ore ener e e tici e o t o e e er ci n y e i trito e er o roc r ore r co ro ci n e c er o e e ito y e ro ere on ii e in i c i o

III. roc r or ener e tici iit r r co ro ci n e c er o e  
e ito y e ro ere on ii e in ici o

IV. tori e h cen ri e er e r ine i c e

V. ecret r e cien y r ito ico r e ecto e o i e to or e  
rtc o 115 e re ente ey

VI. e orero e e er ci n c n o e cto e i i nci o erite r oicit r  
o e t o e c ent y c ier otr in or ci n re ti c ent er on e  
e o er i ore ico ii re y en c o rtic re re cion o con  
in e ti ci n e e e tr te

VII. itori erior e e er ci n en e ercicio e c t e e re i i n y  
i c iz ci n e ent ic e er y re ecto c ent o contr to tr  
e o c e e ini tren o e erz n rec r o ico e er e

VIII. tit r y o ecret rio e ecret r e nci n ic en e ercicio  
e c t e e in e ti ci n o itori r eric r e o ci n e tri onio  
e o er i ore ico e er e oicit e in or ci n y oc ent ci n  
e e re i ere e rr o nterior e er or re en to o c o entro e  
roce i ento e eric ci n e e re ieren o rtc o 1 y 2 e ey e er  
e e on ii e ini tr ti e o er i ore ico y

IX. n tit to e er ector

tori e encion en r ccione nteriore oicit r n notici o  
in or ci n e e re i ere e te rtc o en e e ercicio e c t e y e  
con or i con i o icione e e e e re ten ic e

oicit e e e re i ere e tercer rr o e e te rtc o e er n or r e  
con e i n ent ci n y oti ci n or con cto e o i i n cion  
nc ri y e ore o er i ore ico y in tit cione e o en  
r ccione y o r n o t r or oicit r tori ici e e i  
or en corre on iente e ecto e e in tit ci n e cr ito entre e  
in or ci n re eri ie re e icho er i ore e eci i en eno in ci n  
e in tit ci n e n ero e c ent no re e c ent h iente o rio y e  
to y e e ento e er it n i enti ic ci n en e c er o con o er ci n  
e e e tr te

o e e o y ncion rio e in tit cione e cr ito er n re on e en  
o t r ino e i o icione ic e or io ci n e ecreto e e  
e t ece y in tit cione e t r n o i en c o e re e ci n in e i e  
e creto re r r o o y er icio e ec en

o nterior en or n ect o i ci n e tienen in tit cione e  
cr ito e ro orcion r o i i n cion nc ri y e ore to c e e  
in or ci n y oc ento e en eercicio e ncione e in ecci n y  
i i nci e o icite en re ci n con o er cione e ce e ren y o er icio e  
re ten co o t oco o i ci n e ro orcion r in or ci n e e e  
o icit ore nco e ico e n tit to r rotecci n horro nc rio y  
o i i n r rotecci n y e en e o rio e er icio in nciero en  
o t r ino e i o icione e e ic e

e enten er e no e i te io ci n ecreto ro io e o er cione e e  
re iere r cci n e r t c o e e t ey en o c o en e itori  
erior e e er ci n con n ento en ey e nor e ti n re ier  
in or ci n e e re iere e re ente r t c o

o oc ento y o to e ro orcion en in tit cione e cr ito co o  
con ec enci e e ce cione ri er r r o e re ente r t c o o o r n  
er tiiz o en ct cione e corre on n ent r ino e ey y re ecto e  
o e e er o er r e trict con i enci i nc n o e er i or  
ico e e e tr te e e re e er icio er i or ico e in e i ente  
e r nte re er e ct cione ro orcione co i e i o e o  
oc ento con e re cion o o e ec ier otr or re e e in or ci n  
en e o conteni e r eto re on ii e ini tr ti ci e o  
en e corre on iente

in tit cione e cr ito e er n r conte t ci n o re eri iento e  
o i i n cion nc ri y e ore e or e en irt e eticione e  
tori e in ic en e te r t c o entro e o zo e i eter ine  
ro i o i i n o r ncion r in tit cione e cr ito e no c n con  
o zo y con icione e e e t ezc e con or i con o i e to or o  
r t c o 10 110 e re ente ey

o i i n e itir i o icione e c r cter ener en e e t ezc o  
re i ito e e er n re nir o icit e o re eri iento e in or ci n e

or en tori e e e re ieren r ccione e e te rtc o  
 e ecto e e in tit cione e cr ito re eri e t n en tit e i enti ic r  
 oc iz r y ort r notici o in or ci n o icit

**Artículo 117 Bis.-** o i i n cion nc ri y e ore e t r c t r  
 ro orcion r tori e in ncier e e terior in or ci n o re o er cione  
 y er ocio re i to en e rtc o 117 co o en r cci n e rtc o e  
 e t ey e reci e in tit cione e cr ito ie re e ten crito con  
 ich tori e c er o e interc io e in or ci n en o e e conte e  
 e rinci io e reci roci e ien o en to o c o tener e e ro orcion r  
 in or ci n c n o ocio t e er r ine i tinto o e  
 er i i n in ncier o ien or c e or en ico e ri n cion o or  
 c ier otr c re i t en o c er o re ecti o



**Código Penal Federal**

**CAPITULO VI  
Terrorismo**

*Artículo 139.-* e i on r en e ri i n e o c rent o y t h t e  
cinc ent i e o in er icio e en e corre on n or o eito e  
re ten e ti z n o e o i o t nci t ic r e e o o or  
incen io in n ci n o or c ier otro e io io ento re ice cto en contr e  
er on co o er icio ico e ro zc n r te or terror en  
o ci n o en n r o o ector e e r ert r r z ic o t r r e  
eno c r tori e t o o re ion r tori r e to e n  
eter in ci n

e ic r en e no n e e o e ri i n y t h t e i e z i e o  
e tenien o conoci ento e cti i e e n terrori t y e i enti no o  
h er tori e

**CAPITULO II  
Operaciones con recursos de procedencia ilícita**

*Artículo 400 Bis.-* e i on r e cinco ince o e ri i n y e i cinco i  
t e or o or inter it er on re ice c ier e i iente  
con ct : ier en ene ini tre c to ie c ie e o ite en r nt  
in iert tr n or te o tr n ier entro e territorio n cion e te h ci e  
e tr n ero o in er rec r o erecho o iene e c ier n t r ez con  
conoci ento e e roce en o re re ent ne ro cto e n cti i i cit con  
no e o i iente ro ito : oc t ro reten er oc t r enc rir o i e ir  
conocer e ori en oc iz ci n e tino o ro ie e icho rec r o erecho o  
iene o ent r n cti i i cit

i en e ic r o e e o y ncion rio e in tit cione e  
in tit cione e inte r n e i te in nciero e o o ente re ten y o  
i ien otro r co i i n e con ct re it en e rr o nterior in  
er icio e o roce i iento y ncione e corre on n con or e  
e i ci n in ncier i ente

en re i t en e ri er rr o er ent en n it c n o  
con ct i cit e co et or er i ore ico enc r o e re enir en nci r

in e ti r o z r co i i n e e ito n e t e c o e i o n r icho  
 er i ore ico e inh iit ci n r e e e r e e o c r o o  
 co i i n ico h t or n tie oi e en e ri i ni e t

n c o e con ct re i t en e te r t c o en e ti cen er icio e  
 in tit cione e inte r n e i te in nciero r roce er en ente e  
 re erir en nci re i e ecret r e cien y r ito ico

n o ich ecret ri en eercicio e c t e e i c iz ci n enc entre  
 e e ento e er it n re ir co i i n e o e ito re eri o en e r r o  
 nterior e er eercer re ecto e i o c t e e co ro ci n e  
 e con ieren eye y en c o en nci r hecho e ro e ente e n  
 con tit ir icho i cito

r e ecto e e te r t c o e entien e e on ro cto e n cti i i cit  
 o rec r o erecho o iene e c ier n t r ez c n o e i ten in icio  
 n o o certez e e ro ien en irect ente o in irect ente o re re enten  
 n nci eri e co i i n e n e ito y no e cre it r e  
 e ti roce enci

r o i o e ecto e i te in nciero e enc entr inte r o or  
 in tit cione e cr ito e e ro y e i n z cene ener e e e ito  
 rren or in ncier ocie e e horro y r t o ocie e in ncier  
 e o eto i it o nione e cr ito e re e ctor e in nciero c e  
 o y otro inter e i rio r tie c e c io ini tr or e on o  
 e retiro y c ier otro inter e i rio in nciero o c i rio

MATRIZ TOWS. AREAS DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE LAVADO DE DINERO EN LA BANCA MEXICANA (SITUACION ACTUAL) Anexo 1 Fuente: e or ci n ro i

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada: destreza y calidad, principalmente por los programas de capacitación que manejan las instituciones de crédito.</li> <li>Las áreas de recursos humanos cuentan con eficientes departamentos de capacitación, selección, contratación de personal.</li> <li>Los bancos tienen importantes áreas de investigación y desarrollo tecnológico.</li> <li>La gran mayoría de las entidades financieras cuentan en sus estructuras organizacionales con oficinas de investigación y desarrollo tecnológico.</li> <li>Algunos grupos financieros aportaron sus conocimientos y experiencias en materia de prevención de lavado de dinero, como las franquicias españolas, francesas, italianas y japonesas.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La creación de nuevas áreas representarían un costo adicional. Asimismo, no se tenían definidas las funciones y mucho menos su ubicación y dependencia organizacional.</li> <li>Dado el volumen diario de operación, no se contaban con desarrollos para su revisión. Su diseño implicaría inversión de tiempo y dinero.</li> <li>Sin contar con sistemas de monitoreo o rastreo para la detección de errores y/o inconsistencias.</li> <li>La adquisición de un software, así como de su mantenimiento sería costoso y con las desventajas implícitas al no tratarse de un software propio.</li> <li>A fin de reportar a las autoridades competentes de manera oportuna cualquier incidente (igual o mayores a 10,000.00 usd) no se contaba con software para encriptar la información que habría que reportar.</li> </ul>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (SO)</b></p> <p>MAXI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las instituciones financieras crean inicialmente un área de cumplimiento, llamada control de lavado de dinero, con dependencia del Jurídico de la entidad Financiera.</li> <li>La institución financiera considera en su estructura un área de cumplimiento y el titular es el gerente de cumplimiento.</li> <li>Se instala el departamento de cumplimiento.</li> <li>El gerente de cumplimiento desarrolla programas de capacitación y realiza la difusión de las disposiciones y sus modificaciones. Asimismo, optimiza sus procedimientos para la selección y contratación del personal.</li> <li>La institución financiera participa activamente en el Comité de Contraloría Normativa de la Comisión de Normatividad de la Asociación de Bancos de México (ABM).</li> <li>El área de cumplimiento, valora la eficacia de las políticas, criterios, medidas y procedimientos en materia de lavado de dinero. Su participación será a través del comité de cumplimiento.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (WO)</b></p> <p>MINI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A fin de no incrementar sus costos, las instituciones financieras seleccionaron y desincorporaron personal principalmente de las áreas de investigación y desarrollo tecnológico. Estableciéndose además las funciones con base a las disposiciones en las nuevas áreas.</li> <li>Se responsabilizan a los funcionarios involucrados directamente con la operación y se les hace llamar en el momento de la operación, representando ahorros importantes para las instituciones de crédito al utilizar a su propio personal para esta nueva función.</li> <li>Se diseñan desarrollos propios para facilitar las funciones del área de cumplimiento.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (ST)</b></p> <p>MAXI-MINI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La lucha por un adecuado manejo del secreto bancario, por parte de los bancos y autoridades.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (WT)</b></p> <p>MINI-MINI</p>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</b></p> <p>DISPOSICIONES LEGALES SHCP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades financieras elaboraron y observaron la política de cumplimiento y conocimiento del cliente.</li> <li>De la operación diaria, los bancos reportarán las estadísticas de cumplimiento.</li> <li>Las entidades financieras contarán en sus estructuras internas con un órgano colegiado denominado comité de cumplimiento y desarrollo tecnológico.</li> <li>Las instituciones financieras desarrollarán programas de cumplimiento y de lavado de dinero en sus disposiciones y sus modificaciones.</li> <li>Los bancos deberán adoptar procedimientos de selección para asegurar que su personal cuente con la <u>calidad técnica</u> y <u>experiencia</u> necesarias, así como con <u>honorabilidad</u>, para llevar a cabo las actividades que les correspondan.</li> <li>Las instituciones de crédito deberán contar con comité de cumplimiento.</li> </ul> <p>ORGANISMOS INVOLUCRADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) emite regulaciones de lavado de dinero.</li> <li>Todos los bancos se encuentran agrupados a la Asociación de Bancos de México (ABM).</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS EXTERNAS (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En México el secreto bancario y el secreto de la información financiera representa un obstáculo en la lucha contra el lavado de dinero y del terrorismo.</li> </ul>

MATRIZ TOWS. AREAS DE PREVENCIÓN Y DETECCIÓN DE LAVADO DE DINERO EN LA BANCA MEXICANA (PROPUESTA) Anexo 2 Fuente: e or c i n. r o i

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p>	<p><b>DEBILIDADES INTERNAS (W)</b></p>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</b></p> <p>DISPOSICIONES LEGALES SHCP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades financieras elaboraran y observaran la politica de i entic i n y conoci ento e cliente</li> <li>De la operacion diaria, los bancos reportaran las er cione e e nte , n e y reoc nte</li> <li>Las entidades financieras contarán en sus estructuras internas con un órgano colegiado denominado o it e o nic c i n y ontro ( )</li> <li>co o e n ncion rio ien e e eno in r ici e i lento</li> <li>Las instituciones financieras desarrollaran programas de c cit c i n y i n de las disposiciones y sus modificaciones.</li> <li>Los bancos deberán adoptar procedimientos de selección para asegurar que su personal cuente con la <u>calidad técnica</u> y <u>experiencia</u> necesarias, asi como con <u>honorabilidad</u>, para llevar a cabo las actividades que les correspondan.</li> <li>Las instituciones de crédito deberán contar con i te to liz o .</li> </ul> <p>ORGANISMOS INVOLUCRADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) emite " r re entir e o e inero .</li> <li>Todos los bancos se encuentran agrupados a la oci c i n e nco e ico (ABM).</li> </ul>	<p><b>FORTALEZAS INTERNAS (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerza de trabajo bien preparada y altamente calificada; destreza y calidad, principalmente por los programas de capacitación que manejan las instituciones de crédito.</li> <li>Las áreas de ec r o no cuentan con eficientes departamentos de capacitación, selección, contratación de personal.</li> <li>Los bancos tienen importantes áreas de i te r ico y iorí niern</li> <li>La gran mayoría de las entidades financieras cuentan en sus estructuras organizacionales con o it</li> <li>Algunos grupos financieros aportaron sus conocimientos y experiencias en materia de re enci n e o e inero, como las franquicias españolas, nt n er entr i no y i o izc y r ent r i</li> <li>T U E N UEN</li> </ul>
<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> <p><b>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</b></p> <p>DISPOSICIONES LEGALES SHCP</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las entidades financieras elaboraran y observaran la politica de i entic i n y conoci ento e cliente</li> <li>De la operacion diaria, los bancos reportaran las er cione e e nte , n e y reoc nte</li> <li>Las entidades financieras contarán en sus estructuras internas con un órgano colegiado denominado o it e o nic c i n y ontro ( )</li> <li>co o e n ncion rio ien e e eno in r ici e i lento</li> <li>Las instituciones financieras desarrollaran programas de c cit c i n y i n de las disposiciones y sus modificaciones.</li> <li>Los bancos deberán adoptar procedimientos de selección para asegurar que su personal cuente con la <u>calidad técnica</u> y <u>experiencia</u> necesarias, asi como con <u>honorabilidad</u>, para llevar a cabo las actividades que les correspondan.</li> <li>Las instituciones de crédito deberán contar con i te to liz o .</li> </ul> <p>ORGANISMOS INVOLUCRADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) emite " r re entir e o e inero .</li> <li>Todos los bancos se encuentran agrupados a la oci c i n e nco e ico (ABM).</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS (SO)</b></p> <p>MAXI-MAXI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S de la ontr or ti el área de nti o y convertiría en una ni tr t ic y no precisamente de negocios, a la que se le podría denominar ni e re enci n e o e inero ( ).</li> <li>D la a partir de las disposiciones, conformándose los departamentos de er cione n e reoc nte y ee nte onitoreo o tic y roce i lento y ini tr ti o</li> <li>E i lento titular de la de cada departamento y del ici e</li> <li>C de la de la ya que se trata de una <u>área de control</u>, y su autoridad es fragmentada al no poder tomar decisiones sin el concurso de la autoridad del y su concentración física evitará riesgos innecesarios.</li> <li>C que la puede depender funcionalmente de una ni entr , es decir la departamentalización basada en factores territoriales o geográficos y considerando que todas las realizan las mismas funciones. Lo anterior en los casos de franquicias extranjeras.</li> <li>E el papel que juega la ontr or ti y cuyas funciones se limitarían a la atención de los ordenamientos jurídicos.</li> <li>P la importancia y funcionamiento del</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS EXTERNAS (T)</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS (WT)</b></p> <p>MINI-MINI</p>

## GLOSARIO

### A

**Ardides**, artificio, maña, treta.

### C

**Cliente**, en singular o plural, cualquier persona física o moral, cuentahabiente, que utilice los servicios que prestan las entidades, realice operaciones con ellas.

### F

**Flagelos**, calamidad.

**Funcionalismo**, capacidad para realizar una tarea determinada; división de trabajo alcanzada para asegurar que determinadas tareas se llevarán a cabo.

### G

**Galvanoplastia**, operación mediante la cual se deposita en un objeto cualquiera, que sirve de molde, una capa de un metal previamente disuelto en un líquido, haciendo obrar sobre dicha disolución metálica una corriente eléctrica continua.

### I

**Instrumentos Monetarios** se entienden monedas o billetes de cualquier país, cheques de viajero, cheques personales o de bancos, órdenes de pago, acciones o instrumentos negociables al portador o en cualquier forma que el título se transfiera.

### O

**Operaciones** en singular o plural, son las operaciones activas, pasivas, de servicio y las análogas y conexas a las anteriores que, conforme a las leyes rigen su funcionamiento, celebren las *entidades*, con excepción de los descuentos que realicen las instituciones de banca de desarrollo.

**Operación Relevante** es la operación que se realiza con los instrumentos monetarios señalados por las disposiciones establecidas por la autoridad, por un monto igual o superior al equivalente en moneda nacional a diez mil dólares de los Estados Unidos de América.

***Operación Inusual*** es la operación, actividad, conducta o comportamiento que no concuerde con los antecedentes o actividad conocida o declarada por el cliente, o con su patrón habitual de comportamiento transaccional, en función al monto, frecuencia, tipo o naturaleza de la operación de que se trate, sin que exista una justificación razonable para dicho comportamiento, o bien, aquella que por cualquier otra causa las *entidades* consideren que los recursos pudieran estar destinados a favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación especie para la comisión de delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal o que pudiesen ubicarse en los supuestos del artículo 400 Bis del mismo ordenamiento legal; o bien la que realice el Usuario cuando se considere que los recursos pudieran estar destinados a favorecer, la comisión de los delitos señalados en este párrafo y se cuente con los elementos suficientes para llevar a cabo el reporte.

***Operación Preocupante*** es la operación, actividad, conducta o comportamiento de los directivos, funcionarios, empleados y apoderados respectivos de las Entidades que por sus características, pudieran contravenir o vulnerar la aplicación de lo dispuesto en la Ley y las presentes Disposiciones, o aquella que por cualquier otra causa resulte dubitativa para las *entidades*.

## P

***Persona Políticamente Expuesta***, aquel individuo que desempeña o ha desempeñado funciones públicas destacadas en un país extranjero o en territorio nacional, considerando, entre otros, a los jefes de estado o de gobierno, líderes políticos, funcionarios gubernamentales, judiciales o militares de alta jerarquía, altos ejecutivos de empresas estatales o funcionarios o miembros importantes de partidos políticos. Se asimilan a las personas políticamente expuestas, el cónyuge y las personas con las que mantenga parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado, así como las sociedades en las que la persona políticamente expuesta mantenga vínculos patrimoniales.

## R

***Riesgo***, la posibilidad de que las entidades financieras puedan ser utilizadas por sus clientes o usuarios para realizar actos u Operaciones que pudiesen estar dirigidos a favorecer, prestar ayuda, auxilio o cooperación de cualquier especie para la comisión del delito previsto en el artículo 139 del Código Penal Federal o que puedan ubicarse en los supuestos del artículo 400 bis del mismo ordenamiento legal.

***Receptar***, recibir.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- Adriasola Gabriel (1994). El nuevo derecho sobre tóxicos y el lavado de dinero de las drogas, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo, Uruguay.
- Bateman Thomas S. / Snell Scott A. (2004). Administración, Una Ventaja Competitiva, McGraw-Hill, México.
- Córdova Gutiérrez Alberto, Palencia Escalante Carlos, Solís M. Leopoldo (2001). El Lavado de Dinero: Distorsiones Económicas e Implicaciones Sociales, Instituto de Investigación Económica y Social Lucas Alemán, A.C., México.
- Cuisset André (1998). La experiencia Francesa y la movilización internacional en la lucha contra el lavado de dinero. Procuraduría General de la República. Servicio de Cooperación Técnica Internacional de la Policía Francesa en México, México.
- García Ramírez Efraín (2000). Lavado de Dinero, Análisis Jurídico del Delito de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, Sista, S.A. C.V. México.
- González Santoyo Federico, Brunet I Icart Ignaci, Chagolla Farías Mauricio A., Flores Romero Beatriz (2003). Diseño de Empresas de Orden Mundial, UMSNH, URIV, México.
- Escobar Raúl Tomás (1992). El Crimen de la Droga, Editorial Universidad, Buenos Aires, Argentina.
- Hill Charles W.L. y Jones Gareth R. (2001). Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, McGraw-Hill, Colombia.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández-Collado, Carlos, Baptista Lucio Pilar (2006). Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, México.
- Koontz Harold y Weihrich Heinz (2001). Administración, Una Perspectiva Global, McGraw- Hill, México.
- Münch Galindo Lourdes (2005). Organización, Diseño de organizaciones de alto rendimiento, Trillas, México.
- Münch Galindo Lourdes (2005). Planeación Estratégica, El rumbo hacia el éxito, Trillas, México.
- Nando Lefort Víctor Manuel (1999). Lavado de Dinero, Nuevo Problema para el Campo Jurídico, Trillas, México

Pinto Castillo Jorge (1977). Contraloría, ECASA, México.

Paniagua Bravo Víctor, Paniagua Pinto Miriam, Paniagua Pinto Ma. de los Ángeles (2004). El Contralor, Responsabilidades y Funciones, Thomson, México.

Zamora Sánchez Pedro (2000). Marco Jurídico del Lavado de Dinero, Oxford, México.

### **Artículos en periódicos y revistas**

Barajas Abel (2003). El destino de las ganancias, Agencia Reforma, Periódico Provincias de Michoacán, Suplemento Domingo, 28 de septiembre, Sección Especial, México.

M. de Uriarte Rubén (1967). El contralor como ejecutivo de alto nivel en las empresas, Núm.62, julio y agosto.

### **Sitios Web**

[www.lavadodinero.com](http://www.lavadodinero.com)

[www.transparenciamexicana.org.mx](http://www.transparenciamexicana.org.mx)

[www.transparency.org.mx](http://www.transparency.org.mx) / Acerca de Transparency International.

[www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx) / Asociación de Bancos en México.

[www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx) / Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

[www.gobernacion.gob.mx/dof/pop.php](http://www.gobernacion.gob.mx/dof/pop.php) / Diario Oficial.

[www.santander-serfin.com](http://www.santander-serfin.com)

[www.bancomer.com.mx](http://www.bancomer.com.mx)

[www.banamex.com](http://www.banamex.com)

[www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx)

[www.fatf-gafi.org](http://www.fatf-gafi.org)

[www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx)

[www.shcp.gob.mx/servs/normativ/leyes](http://www.shcp.gob.mx/servs/normativ/leyes)

[www.interpol.int](http://www.interpol.int)

[www.oas.org/main/spanish/](http://www.oas.org/main/spanish/) Organización de Estados Americanos (OEA)



**Documentos Varios**

Manual de Prevención de Lavado de Dinero del Grupo Financiero Santander Serfin (1999).

Manual de Prevención de Blanqueo de Dinero de Origen Criminal, Grupo Santander Central Hispano, BSCH (1999).

Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita / Programa de Prevención de Lavado de Dinero / BBVA Bancomer (2001).

Prevención de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita / Programa de Prevención de Lavado de Dinero / Banorte (2001).

Archivo personal (1998-2002).

**Cursos y Seminarios****Recibidos:**

Evento: Primer Seminario Anual contra el Lavado de Dinero.  
Impartido por: Associated Foreign Exchange, Inc. (AFEX).  
Fecha: Noviembre, 2000.  
Lugar: Sheraton Gateway Hotel / Los Angeles California, USA.

Evento: Prevención de Blanqueo de Dinero de Origen Criminal.  
Impartido por: Instituto Serfin, S.C.  
Fecha: Septiembre, 2001.

**Impartidos:**

Evento: Plática dirigida a funcionarios de la división Pacífico, área Occidente.  
Tema: Lavado de Dinero.  
Fecha: Septiembre, 2002.  
Dirigido a: Subdirectores Administrativos / Grupo Financiero Santander Serfin.  
Lugar: Culiacán, Sinaloa.

Evento: CAT / Banca Comercial.  
Tema: Blanqueo de Capitales.  
Fecha: Mayo, 2001.  
Dirigido a: Personal de Sucursales del área Metropolitana / Grupo Financiero Santander Serfin.  
Lugar: Hotel del Prado, México, D.F.