

LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN MEXICO

Ing. MIGUEL ANGEL NAVA GONZÁLEZ

El artículo pretende mostrar un panorama general de cómo se encuentra la Administración de Riesgos en México, sin menoscabo de todo el esfuerzo realizado por los pioneros de esta actividad desde 1972 hasta la fecha y que se esboza en los antecedentes de este trabajo, realizado por el Presidente del Instituto Mexicano de Administradores de Riesgos (IMARAC) con la colaboración del Lic. SERGIO VIDAL LOZANO.

Además de los problemas y dificultades que se mencionan, se persigue manifestar el reto que ello representa para todos los sectores que intervienen en la Administración de Riesgos, poniendo de manifiesto la necesidad de profesionalizar la actividad a través de la capacitación, y buscar la forma de hacer llegar los conocimientos de la Administración de Riesgos a la pequeña y mediana industria además de a las grandes empresas.

Antecedentes

En México prácticamente resulta imposible identificar algún indicio anterior al año de 1972 de la Administración de Riesgos, por lo que se puede considerar una disciplina relativamente novedosa dado que tiene 12 años escasos desde que se introdujo formalmente el concepto.

En ese año, precisamente un grupo entusiasta de profesionales, encargados del manejo de los programas de seguros de algunas Empresas del país, se plantearon la necesidad de crear una organización que difundiera y contribuyera al conocimiento de una nueva metodología que, conocida como «Risk Management», ya había mostrado avances notables en algunas de las naciones más desarrolladas del orbe, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica.

Fue así que, como un esfuerzo inicial, este grupo de profesionales se puso en contacto con el organismo entonces denominado American Society of Insurance Management (ASIM) con el objeto de crear un capítulo del mismo en México.

Sin embargo, en las reuniones preliminares, se concluyó el crear una entidad independiente con recursos y marco estatutario propios, siendo así como en marzo de 1973 nace oficialmente la Asociación Mexicana de Administradores de Riesgos, A.C. (AMARAC).

Durante los años siguientes y a pesar del entorno poco favorable para su desarrollo, constituido principalmente por el desconocimiento en sí de la disciplina, un sector asegurador e inclusive empresarial, que veía con escepticismo la metodología y sus beneficios, AMARAC representó práctica-

mente la única posibilidad de supervivencia de la Administración de Riesgos.

Sólo como un ejemplo de la afirmación anterior y muestra fehaciente del deseo de continuar con vida, AMARAC realizó por mucho tiempo eventos semanales, fundamentalmente conferencias, y sus escasos asociados aceptaban indiscriminadamente cualquier oportunidad que se les brindara para participar en eventos de otros organismos con tal de que se les permitiera exponer tópicos relacionados con su incipiente especialidad.

El esfuerzo tenaz de los iniciadores poco a poco empezó a dar frutos y así el sector progresista del mercado asegurador, asociaciones afines a AMARAC y el sector empresarial como tal empezaban a interesarse por esta nueva forma de manejar los riesgos. Cursos, seminarios e inclusive congresos fueron cada vez más frecuentes e interesantes, permitiendo, sobre todo, ir limando asperezas evidentes que existen sobre algunas corrientes que causaban fricciones con las Compañías de Seguros e intermediarios.

No obstante que AMARAC cubrió una etapa crucial para la Administración de Riesgos y sus seguidores, en 1984 fue disuelta por resolución de sus miembros, constituyéndose en su lugar el Instituto Mexicano de Administradores de Riesgos, A.C. (IMARAC), con el cual se ha creado un marco estatutario más amplio y propicio para una nueva fase de consolidación y desarrollo de la Administración de Riesgos, conceptualizada ya como una actividad de carácter profesional.

FUNCION DEL ADMINISTRADOR DE RIESGOS

Nivel de organización

En México la función de Administración de Riesgos usualmente se encuentra localizada en el área financiera, principalmente por el hecho de que tradicionalmente la misma se ha ocupado de la contratación de seguros, los cuales constituyen una forma de reciprocidad para los Grupos Financieros integrados por instituciones de crédito y de seguros.

Son pocos los Administradores de Riesgos que se encuentran a un nivel Gerencial y en contadas ocasiones se localizan a más altos niveles.

La Función del Administrador de Riesgos no es plenamente apreciada por los directivos de las Empresas Nacionales siendo a su vez de las compañías multinacionales o las grandes corporaciones, ya que éstas se basan en conocimientos profundos en esta materia y ésta forma parte de las políticas de la casa matriz.

No obstante, en la actualidad algunas Empresas Mexicanas cuentan con personal especializado para el desarrollo de la función, aunque principalmente enfocado a la Administración de Seguros, según se aprecia en el Cuadro 1. Por su parte, el nivel profesional de los asociados a IMARAC se distribuye de la siguiente manera:

<i>Nivel</i>	<i>Porcentaje</i>
Dirección	18%
Subdirección	12%
Gerente	28%
Subgerente	3%
Jefe	22%
Asistente	12%
Analista	1%
Otros	4%

Cuadro 1
Relación de Empresas que cuentan con un Administrador de Riesgos o Seguros

Operadora Vips, S.A. de C.V.
Teléfonos de México, S.A.
Televisa, S.A.
Cloro de Tehuantepec, S.A.
Grupo I C A.
Grupo Mayer, S.A.
El Universal Cía. Periodística.
Distribuidora Conasupo Metropolitana, S.A.
Grupo Comex.
Fertilizantes Mexicanos, S.A.
Grupo Industrias Nacobre.
Cartón y Papel de México.
Singer Mexicana, S.A. de C.V.
Kimberly Clark de México.
Productos Texaco, S.A. de C.V.
La Azteca.
Grupo Editorial Diana.
Hoteles Camino Real.

Productos de Maíz, S.A.
 Grupo Mexicano de Desarrollo, S.A. de C.V.
 Industria Embotelladora de México, S.A.
 Industrias Xerográficas de México.
 Multibanco Comermer.
 Norwich Farmacol Co. de México.
 Johnson and Johnson, S.A.
 Mexicana de Cobre, S.A.
 Petrocel, S.A.
 Kraft Foods de México, S.A. de C.V.
 Texel, S.A. de C.V.
 Nacional Financiera, S.A.
 Bancomer, S.N.C.
 Comercial Mexicana.
 L'Oréal de París.
 Banco BCH, S.N.C.
 Cía. Nestlé, S.A.
 Cervecería Moctezuma, S.A.
 Asesoría y Dirección, S.A. de C.V.
 Azúcar, S.A.
 Banco de México, S.A.
 Control Data
 Banca Serfín, S.N.C.
 Casa Pedro Domecq
 Liberpool de México, S.A.
 Petróleos Mexicanos.
 Crisa.
 Polycid, S.A.
 Jabón la Corona, S.A. de C.V.
 Grupo San Cristóbal.
 Anderson Clayton & Co. S.A.
 Banco Mexicano Somex, S.N.C.
 Dirección Corporativa Aurrera, S.A.
 Servicio Panamericano de Protección, S.A. de C.V.
 Grupo Industrial Minera México
 Grupo Mina, S.A. de C.V.
 Industrias I E M.
 Cigatam.
 Cementos Anahuac, S.A.
 Aranguren Servicios (ARANCIA).
 Acojinamientos Selther.
 Clayrol de México.
 Uniroyal.
 Sintex, S.A.
 Agfa Gevaert.
 C B S Columbia Internacional.
 Casa Vergel.
 Richardson Vicks, S.A. de C.V.
 Ideal Standard.
 Weatherford Fabrimex.
 Rassini Rhe..... S.A. de C.V.
 Herdez, S.A.

Sabritas, S.A.
 Operadora de Tiendas de Descuento.
 Phillips Mexicana, S.A. de C.V.
 Organización Renault de México.
 Skandia Internacional.
 Operadora Suburbia, S.A. de C.V.
 Servicios Corporativos Crisoba, S.A. de C.V.
 Embotelladora Metropolitana, S.A. de C.V.
 El Palacio de Hierro.
 Bayer, S.A.
 Arrendadora Internacional.
 Alfa Alimentos.
 Dupont, S.A. de C.V.
 Chrysler de México.
 Instituto Mexicano del Seguro Social.
 Bufete Industrial.
 Grupo C F C.
 Altos Hornos de México, S.A.
 Cía. Hulera Good Year Oxo, S.A.
 Conservas La Torre, S.A.
 Elias Pando, S.A. de C.V.
 Productos Gerber, S.A. de C.V.
 Gigante, S.A. de C.V.
 Grupo Soriana, S.A. (Monterrey).
 Ingenieros Civiles Asociados, S.A.
 I.S.T.M.E., S.A.
 Constructora Metro, S.A.
 Cía. Mexicana de Taxis Aéreos, S.A. de C.V.
 Hoteles El Presidente, S.A.

Apoyos de los altos niveles jerárquicos

Es difícil establecer con precisión el grado de apoyo que puede recibir un Administrador de Riesgos por parte de la Empresa para la que presta sus servicios, pero generalizando podríamos afirmar que son muy pocos los que cuentan con un cuadro de políticas formalmente establecidas y que sean del conocimiento de todas las áreas de la Empresa.

Esta situación dificulta su función, ya que es frecuente que el Administrador de Riesgos no participe en la planeación de nuevos proyectos o en los cambios que una empresa esté pensando realizar.

El resultado de esto es que cuando interviene es para adecuar su programa a lo ya determinado y difícilmente podrá aplicar soluciones en el ámbito de la eliminación o reducción de riesgos.

ESTRUCTURA Y ALCANCE DE LA FUNCION

Identificación de riesgos

En general los empresarios y ejecutivos responsables de la operación de sus empresas desconocen su exposición real a los riesgos que corren.

Básicamente el Administrador de Riesgos sustenta su identificación en los riesgos que tiene cubiertos mediante una póliza o por la asesoría de lo que le indica el corredor o compañía de seguros.

Sin embargo todos los riesgos no asegurables o los que no sean la especialidad de la compañía o corredor de seguros quedarán sin identificar.

Evaluación del riesgo

No es frecuente que los Administradores de Riesgos apliquen métodos cuantitativos para la evaluación de riesgos, pronósticos de pérdidas y el costo mismo del riesgo (primas más siniestros no reembolsados más costo de prevención de pérdidas y costo del departamento de administración de riesgos).

Sin embargo, se puede afirmar que sí hay una preocupación por mantener actualizados los valores de los diferentes tipos de bienes, a fin de evitar los efectos de los seguros proporcionales.

Se tienen indicios de la tendencia de crear, aunque en forma incipiente, archivos de siniestros así como de estadísticas.

La evaluación consiste principalmente en un análisis subjetivo del riesgo y rara vez se determina técnicamente el correspondiente impacto financiero.

Control y prevención de riesgos

La mayoría de los programas de control y prevención de riesgos está íntimamente ligada a los descuentos que se pueden obtener en la adquisición de seguros y éstos se dan principalmente en el ramo de incendio y son casi inexistentes en los demás ramos. Además las empresas Mexicanas deben cumplir con los reglamentos y normas que

establece el gobierno federal a través de organismos como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el Instituto Mexicano de Seguro Social.

Es conveniente mencionar la necesidad nminente de promover la aplicación del Control y Prevención de Riesgos a nivel nacional con el fin de salvaguardar adecuadamente los recursos del país.

Financiamiento de los riesgos

En este campo es donde el Administrador de Riesgos ha puesto mayor énfasis, principalmente en todo lo relacionado con la contratación y compra de Seguros. Son muy pocas las empresas que han delineado un programa completo de Retención de Riesgos, desde el establecimiento de límites hasta la constitución y Administración de reservas.

Sin embargo, la mayoría de las empresas establece deducibles y coaseguros y operan con ellos como una forma de retención aunque en forma combinada con el programa de seguros contratado.

Tamaño de la empresa

El Administrador de Riesgos ha tenido aceptación principalmente en grandes empresas y corporaciones tanto nacionales como extranjeras, y que por lo tanto han apoyado en cierta forma el desarrollo de sus funciones (ver Cuadro 1).

Existe un amplio sector empresarial en el cual no se cuenta con un Administrador de Riesgos, principalmente porque sus recursos económicos son limitados. Me refiero a la pequeña y mediana empresa.

Este tipo de negocios difícilmente establecerá dentro de sus planes de formación actividades con vistas a proteger el patrimonio con que cuentan de alguna contingencia que ponga en peligro su existencia misma.

Por otro lado, cada riesgo que se efecte puede ser de un gran impacto financiero ya que están en proporción con los recursos con que cuentan.

Esto hace necesario que las organizaciones empresariales, el Estado y Asociaciones como IMARAC unan esfuerzos para dar los apoyos necesarios para que estos negocios sobrevivan y se desarrollen ya que son de gran importancia para la economía del país.

Nivel educacional del Administrador de Riesgos

Es difícil establecer con precisión el grado de escolaridad con que cuentan los diferentes Administradores de Riesgos del país, pero podríamos atrevernos a decir que un porcentaje muy importante del total cuenta con licenciatura.

Las principales áreas de estas licenciaturas comprenden a la Ingeniería, Contaduría, Administración de Empresas y Actuarial, principalmente.

Asimismo un porcentaje muy importante de estos profesionales tienen como base de su experiencia la relacionada con los Seguros, ya que muchos de ellos han trabajado algunos años en compañías y firmas de corredores de seguros.

Organizaciones Escolares Existentes

En la actualidad la Administración de Riesgos como área de estudio formal sólo se imparte en el Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas el cual tiene diseñado un diplomado en Riesgos que continúa con la idea de dar un mayor énfasis en seguros; no obstante, esto es ya un gran esfuerzo.

Por otro lado a nivel universitario se están efectuando una serie de análisis con el fin de conocer la factibilidad de implantar estudios de postgrado con la especialidad de Administración de Riesgos.

IMARAC

El 15 de noviembre de 1984 nació el Instituto Mexicano de Administradores de Riesgos, Asociación Civil (IMARAC), como una organización dedicada al mejoramiento integral de la disciplina y de los titulares que la ejercen.

Con esto buscará principalmente el desarrollo de la función, con mayores alcances que no sean exclusivamente las del seguro, sin dar a entender que la disciplina es antiseguro, sino afirmando y estableciendo que es una metodología que debe contemplar el Control y Prevención de Pérdidas, así como técnicas avanzadas de retención de riesgos.

También pugnará por fomentar el estudio de las formas y técnicas relacionadas con los riesgos por

medio de programas educativos que llenen el vacío existente en este campo.

ADMINISTRACION DE LA FUNCION

En lo relacionado a la administración de la función hay mucho que decir, aunque es necesario afirmar, que se están efectuando investigaciones integrales para conocer con mayor exactitud las tendencias en este aspecto fundamental para el Administrador de Riesgos.

Con base a encuestas informales realizadas podrían estimarse las siguientes cifras:

- De un 20 a un 30% de los Administradores de Riesgos han establecido, en forma conjunta con sus empresas, objetivos y políticas.
- En este mismo porcentaje se encuentran los que ya han establecido manuales y procedimientos para el buen desempeño de la función.
- De un 1% a un 5% son los que han entrado en la determinación del costo del riesgo.
- Del 80 al 90% de los Administradores de Riesgos son evaluados por los ahorros obtenidos principalmente en las primas de seguros.

Así, estos datos someros nos indican todo lo que falta por hacer en esta actividad, y que urge establecer los programas de desarrollo correspondientes.

Compañías de Seguros

En México existen aproximadamente 40 grupos aseguradores, cuyas primas totales devengadas ascienden a casi 210 mil millones de pesos en 1984 y de éstos, el 22% correspondió al grupo de Aseguradora Mexicana e Hidalgo que son las instituciones del sector público.

El grupo privado Nacional-Provincial participó con el 14% del monto total de primas devengadas mencionadas anteriormente y le siguen en orden descendente Seguros de México con el 13%, Seguros América con el 11%, Seguros La Comercial con el 9% y Seguros Monterrey con el 8,9%. Un mayor detalle de la composición de la cartera

de las compañías que abarcan casi el 70% del mercado asegurador en México se observa en el cuadro siguiente:

ma bancario se ha iniciado una mayor competencia entre ellas y por ende una mayor profesionalización de sus servicios.

Composición de cartera en porcentajes 1984 (4.º trimestre)

Compañía	Total	Vida	Accid.	Resp. Civil	Transp.	Incendio	Automóv.	Diversos
Nacional Provincial	35.387.057	8.692.600	17.601.318	472.348	2.090.053	4.763.502	12.486.295	5.280.941
%		24,56	4,52	1,33	5,90	12,46	35,28	14,92
Seguros América	27.343.567	6.560.486	1.018.986	525.720	3.255.264	7.758.705	6.660.966	1.555.839
%		23,99	3,72	1,92	11,90	28,37	24,36	5,68
Seguros de México	31.630.470	11.242.281	753.976	213.620	1.861.685	5.573.048	10.047.687	1.790.251
%		35,54	2,38	0,67	5,88	17,61	31,76	5,65
Seguros La Comercial	23.773.521	5.259.383	479.700	383.030	2.073.228	6.728.274	7.642.649	1.194.136
%		22,12	2,01	1,61	8,72	28,30	32,14	5,02
Seguros Monterrey	20.607.032	9.658.437	538.081	184.373	1.202.321	1.071.016	6.134.860	1.817.944
%		46,86	2,61	0,89	5,83	5,19	29,77	8,82
Seguros La República	7.587.348	1.876.415	268.983	33.368	409.672	1.179.796	3.459.996	359.118
%		24,73	3,54	0,43	5,39	15,54	45,60	4,73
Seguros Atlántico	5.823.383	270.112	8.512	28.009	568.738	488.058	3.395.943	864.011
%		4,80	0,15	0,49	10,11	8,67	60,38	15,36
Seguros Independencia	3.923.383	539.059	38.888	122.323	1.133.626	792.775	1.099.441	197.271
%		13,73	0,99	3,11	28,89	18,60	28,02	5,02
Seguros Tepeyac	7.888.361	281.332	122.764	123.111	547.664	662.097	5.295.195	856.198
%		3,56	1,55	1,56	6,94	8,39	67,12	10,85
Seguros Cuauhtemoc	3.291.984	242.784	26.227	12.691	400.342	630.902	1.566.669	412.369
%		7,37	0,79	0,38	12,16	19,16	47,59	12,52
Seguros Azteca	3.958.775	280.084	92.409	46.999	312.532	863.487	2.233.614	129.650
%		7,07	2,33	1,18	7,89	21,81	56,42	3,27

FUENTE: Comisión Nacional Bancaria y de Seguros

Cifras en miles de pesos mexicanos.

También es importante conocer que en la composición de la cartera por ramos de seguros, el de automóviles es el más significativo; así tenemos que la cartera de seguros de automóviles en 1984 es el 35% de Nacional Provincial, el 24% de Seguros América, el 32% de Seguros de México, el 32% de Seguros La Comercial, el 30% de Seguros Monterrey.

Por otro lado tenemos que en 1984 del mercado total de seguros, el 32% corresponde a automóviles, el 23% al seguro de Vida, el 17% al seguro de Incendio, el 13% al ramo de transportes, el 2,2% a Accidentes y Enfermedades, el 1,6% a Responsabilidad Civil y el 11% restante corresponde a otros ramos.

Para la selección de la compañía de Seguros por un Administrador de Riesgos hasta antes del 10 de septiembre de 1982, se hacía de acuerdo con las relaciones financieras con su Banco principal, ya que los aseguradores formaban parte de grupos bancarios que utilizaban sus relaciones para beneficio de todo el grupo; actualmente esto está prohibido hacerlo.

Al separarse las compañías de Seguros del siste-

De esta forma la selección de una compañía de Seguros se realiza principalmente por el costo en primas y por las condiciones de cobertura.

Difícilmente se toman en cuenta factores como su estructura financiera, recursos disponibles para la emisión y expedición de documentos, atención de siniestros, normas de aceptación, etc.

La mayoría de compañías de seguros no tiene implementados programas de prevención de riesgos para sus clientes y gran parte de ellas se aboca a los reglamentos existentes y normalmente no va más allá de ellos.

También en este caso, cuando la aseguradora dispone del servicio de prevención de riesgos normalmente es otorgado a clientes con un primaje atractivo por lo que la mediana y pequeña industria no pueden contar con estos servicios tan importantes. Esto desde luego es razonable dado que una compañía de seguros es una organización para obtener utilidades. Sin embargo sería conveniente analizar la posibilidad de otorgar este servicio a las industrias mencionadas y que no impacte considerablemente sus costos.

Agentes y corredores

Es difícil establecer con exactitud el número total de agentes y corredores que existen en el país, sin embargo podría afirmarse que de 10 a 15 firmas operan una parte sustancial del mercado.

En el caso de los corredores todavía no se establece la obligación específica de proporcionar información relativa a sus operaciones como la hay para compañías de seguros; parece ser que esto aún no es contemplado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Algunos de estos corredores, sobre todo los grandes, representan a alguna firma extranjera, de tal modo que la matriz de las empresas transnacionales pueden fijar que se trabaje por conducto del corredor mexicano que sea representante de esa firma.

En cuanto a las empresas nacionales, no han establecido instrumentos formales de selección del corredor de seguros; normalmente establecen relaciones con ellos por nexos familiares y de amistad y en el menor de los casos por propuestas y estudios de optimización de coberturas.

Algunos de los principales corredores ofrecen servicios de administración de riesgos como parte integrante de su operación pero, como estos despachos dependen principalmente de las comisiones del seguro, su enfoque normalmente se circunscribe al campo de los riesgos asegurables y principalmente en grandes corporaciones.

Otros organismos

Prácticamente se puede decir, en la actualidad no hay despachos independientes que impartan asesoría en Administración de Riesgos en el sentido más amplio del concepto, sin embargo existen organismos que pueden coadyuvar al desarrollo de la función, éstos son:

- Asociación Mexicana de Higiene y Seguridad.
- Asociación Mexicana de Ingenieros en Seguros.
- Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas.
- Asociación Mexicana de Técnicos en Seguridad.
- Asociación Mexicana de Actuarios.

- Asociación Mexicana de Instituciones en Seguros.
- Asociación Mexicana de Técnicos de Seguros y Fianzas.

IMARAC: Solución o esperanza

En todo lo anteriormente mencionado creemos haber esbozado el panorama general de cómo inició y ha venido desarrollando la Administración de Riesgos en México, con el deseo de que nuestras experiencias y expectativas puedan ser aprovechadas y capitalizadas en alguna medida por países sobre todo en vías de desarrollo.

De ahí que la conclusión puede ser que aún hay mucho por hacer, que los problemas y las situaciones críticas que hemos vivido lejos de frustrarnos nos motivan a desarrollar nuestra creatividad con el fin de salir adelante y alcanzar la superación en todos los campos de la Administración de Riesgos. Desde luego no es una tarea fácil, pero como un ejemplo de lo que deseamos hacer a continuación se expone el programa de trabajo de IMARAC, para 1985.

PROGRAMA DE TRABAJO

1. *Objetivos de Comunicación y Difusión*

1. Publicar y proporcionar a los socios los estatutos correspondientes.
2. Crear y desarrollar el reglamento que regule las actividades de IMARAC.
3. Crear un folleto para la difusión del Instituto.
4. Crear el logo o símbolo que identificará a IMARAC.
5. Crear y publicar un boletín trimestral que sirva como medio de difusión, disciplina y actividades del Instituto.
6. Establecer y mantener intercambio de conocimientos y experiencias con las Asociaciones afines a la nuestra a través de eventos o actividades conjuntas.

7. Informar a RIMS, de la creación del nuevo organismo y buscar que forme parte de la Federación Internacional de Administradores de Riesgos.
8. Crear capítulos del Instituto en dos ciudades importantes de la República Mexicana.
9. Formular y difundir un directorio de asociados.
10. Intercambiar experiencias con asociaciones de Administradores de Riesgos de otros países y con organismos en España con los que ya se han iniciado contactos para tales fines.

II. Objetivos de Capacitación y Desarrollo

1. Impartir sesiones mensuales, que sean consideradas como miniseminarios.
2. Desarrollar programas de educación continua como:
 - Seminarios.
 - Cursos.
 - Conferencias.relacionados con la Administración de Riesgos.
3. Otorgar certificados de estudios de Administración de Riesgos con reconocimiento Oficial.
4. Desarrollar y crear conferenciantes y capacitadores profesionales.

5. Organizar y realizar conferencias y seminarios en ciudades como Monterrey y Guadalajara.
6. Organizar y efectuar el primer Congreso de IMARAC.

III. Objetivos de Investigación

Promover la formación de equipos de trabajo con el fin de crear una infraestructura tecnológica en el campo de la Administración de Riesgos.

IV. Objetivos de Administración

1. Establecer las cuotas acordes a un presupuesto que estará basado principalmente en el contenido de este programa.
2. Contratar un despacho de asesores externos para el manejo contable e información Financiera del Instituto.
3. Someter a los Asociados periódicamente la situación financiera.

V. Objetivos Culturales y Sociales

Organizar y realizar diversos eventos de tipo cultural y social que permitan una mayor integración de los socios.

