



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORIA CPA.**

**Tema: “LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DEL ÁREA
DE CAJAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGO
OPERATIVA EN LA COOPERATIVA OSCUS. LTDA. EN EL
PERIODO DE ENERO A JUNIO 2009”**

Autor: Fernando Javier Córdova Urquiza

Tutor: Dra. Pilar Guevara.

AMBATO-ECUADOR

2010

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Pilar Guevara, en mi calidad de Instructor del trabajo de grado sobre el tema “Los procedimientos de control del área de cajas y su influencia en la gestión de riesgo operativo en la Cooperativa Oscus Ltda.”, desarrollado por Fernando Javier Córdova Urquiza, considero que dicho trabajo de grado reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Sistema Tutorial de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designado por el H. Concejo Directivo.

Ambato, Junio del 2010

El TUTOR

.....

Dra. Pilar Guevara

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, Fernando Javier Córdova Urquizo, con C.C. N° 180344527-7 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de grado: “LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DEL ÁREA DE CAJAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA OSCUS LTDA.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, Junio de 2010

AUTOR

.....
Fernando Javier Córdova Urquizo

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DEL ÁREA DE CAJAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA OSCUS LTDA.”, elaborado por Fernando Javier Córdova Urquiza, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Junio de 2010

Para constancia firma

.....

Eco. Álvaro Vayas

PROFESOR CALIFICADOR

.....

Eco. David Ortiz

PROFESOR CALIFICADOR

.....

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo está dedicado a mis padres y familiares que nunca me han abandonado en los momentos más difíciles de mi carrera, gracias por siempre estar a mi lado

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme fortaleza para seguir adelante a pesar de los problemas, y por ser quien me dio la capacidad intelectual para realizar un buen trabajo a lo largo de mis estudios y por siempre guiarme y mostrarme el camino correcto para llegar a cumplir con mis objetivos.

A mis padres, ya que siempre están conmigo en las buenas y las malas; brindándome palabras de aliento para seguir adelante.

Mi más sincero agradecimiento Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, por haberme acogido en sus aulas y por darme la oportunidad de formarme eficientemente como profesional.

A cada uno de mis docentes en los que he visto reflejado su virtud y dedicación en su tarea de enseñanza.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A	PRELIMINARES	
B	INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA		
1.1	Tema	2
1.2	Planteamiento del problema	2
1.2.1	Contextualización	2
1.2.2	Análisis crítico	7
1.2.3	Prognosis	8
1.2.4	Formulación del problema	9
1.2.5	Interrogantes	9
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	10
1.3	Justificación	10
1.4.	Objetivos	12
1.4.1	General	12
1.4.2	Específicos	12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		
2.1	Antecedentes investigativos	13
2.2	Fundamentación filosófica	16
2.3	Fundamentación legal	18
2.4	Categorías fundamentales	32
2.5	Hipótesis	45
2.6	Señalamiento de variables	45
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		
3.1	Modalidad básica de la investigación	46
3.2	Nivel o tipo de investigación	47
3.3	Población y muestra	48

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

3.4	Operacionalización de variables	50
3.5	Plan de recolección de información	52
3.6	Plan de procesamiento de la información	53
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
4.1	Análisis de los resultados	56
4.2	Interpretación de datos	85
4.3	Verificación de hipótesis	89
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
5.1	Conclusiones	93
5.2	Recomendaciones	96
CAPÍTULO VI. PROPUESTA		
6.1	Datos informativos	98
6.2	Antecedentes de la propuesta	102
6.3	Justificación	103
6.4	Objetivos	104
6.5	Análisis de factibilidad	105
6.6	Fundamentación	106
6.7	Metodología	116
6.7.1	Procedimientos de Control para Cajas	116
6.7.2	Reglamento de Cajas	133
6.7.3	Manual de Gestión de Riesgo Operativo	143
6.8	Administración	169
6.9	Previsión de la evaluación	169
C	REFERENCIAS	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

ÍNDICE DE TABLAS

1	Tabla de frecuencias Observadas y Esperadas para la tabulación de la hipótesis	90
2	Tabla estadística de la tabulación para la hipótesis	91
3	Presupuesto de Recursos Humanos - Propuesta	100
4	Presupuesto de Recursos Materiales - Propuesta	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Análisis en del resultado de las preguntas para la hipótesis.	57
2	Procedimientos para el pago de retiros y depósitos de las cuentas	58
3	Conocimiento de Normas, Políticas, Procedimientos de control y reglamento	59
4	Supervisión de la utilización de indicadores de gestión para el pago del efectivo	60
5	El reglamento de cajas está acorde con la actual situación del área de cajas.	61
6	Indicadores de gestión diaria de depósitos en relación a la productividad.	62
7	Procedimientos que requieren mayor control en el área de cajas.	63
8	Situaciones no deseadas que ocurren con mayor frecuencia en el área de cajas	64
9	Intercambiar funciones con otros empleados del área de cajas.	65
10	Cualidades y Aptitudes que se toman en cuenta para incorporar nuevo personal.	66
11	Acceso a la información de su cuenta	67
12	Supervisión del cierre de caja al salir al medio día	68
13	Claves de seguridad para la bóveda	69

14	Niveles de información y comunicación de resultados	70
15	Supervisión y revisión de reportes emitidos por el área de cajas	71
16	Evaluación del riesgo del área de cajas	72
17	Planificación del riesgo del área de cajas	73
18	Controles para mitigar los eventos de riesgo del área de cajas	74
19	Parámetros para analizar los riesgos en caja	75
20	Esquema para la evaluación de riesgo de caja	76
21	Aspectos para analizar el riesgo en las actividades de cajas	77
22	Seguimientos a los riesgos de control detectados en cajas	78
23	Metodología para la detección de los riesgos del área de cajas	79
24	Seguimiento de la información del área de cajas	80
25	Planes de contingencia para reducir los riesgos del área de cajas	81
26	Registro de presentación de riesgos en el área de cajas	82
27	Limites de escala de calificación	83
28	Análisis de los riesgos de cajas en reuniones	84

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como referencia información sobre el sistema de control interno del área de cajas y como se refleja en la gestión de riesgo operativo; evidenciándose la relación que existe entre estos dos factores influye en las actividades normales de la institución por lo que el presente tema de investigación, **LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DEL ÁREA DE CAJAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO EN LA COOPERATIVA OSCUS LTDA.**; recoge información muy importante que se encuentra apegadas a la realidad de dicha Cooperativa, la cual ha prestado todas las facilidades para la ejecución de este trabajo.

Se enfatiza en dos puntos muy importantes: el primero es el sistema de control interno que posee la institución en este caso el área de cajas y la segunda la gestión de riesgo operativo, esto se realiza con el fin de demostrar que el sistema de control interno que se está utilizando actualmente en la cooperativa se encuentra desactualizado y esto provoca que la gestión de riesgo operativo tenga deficiencias especialmente en cajas que es nuestra área de investigación.

De ahí que los beneficios por efecto a la aplicación de la presente investigación, deben procurar una mejora considerable en el sistema de control de la empresa.

En razón de esta importancia que adquiere el Sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos, logrando así minimizar los posibles riesgos que existen en la institución. Finalmente se presenta una propuesta como solución al problema encontrado, la cual es actualizar los procedimientos de control de cajas, el reglamento y el manual de gestión de riesgo operativo con el fin de tener una correcta identificación y cuantificación del riesgo operativo en la Cooperativa Oscus Ltda.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“Los procedimientos de control del área de cajas y su influencia en la gestión de riesgo operativa en La Cooperativa Oscus. Ltda., en el periodo de enero a junio 2009”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

- **Contexto macro**

El sistema de control interno para la evaluación de los procedimientos de control de las áreas o departamentos que constituyen una empresa, es una de las actividades o aspectos prioritarios de cualquier administración; por lo tanto ésta debe considerar implantar o actualizar según sea la necesidad un sistema que cubra todas las expectativas de la misma, que maximice sus beneficios y que disminuya de sobremanera su gestión de riesgos.

A la vez que un sistema de control eficiente, enmarca aspectos de gestión de carácter cualitativo como: el establecimiento de estrategias, además también permite que el organismo tenga cierta seguridad sobre caracteres cuantitativos tales como: la confiabilidad en los estados financieros contables, control sobre el personal que labora, etc., logrando hacerle frente a posibles problemas. Pero, primordialmente el control interno permite medir en niveles de eficiencia y

eficacia operativas todas y cada una de las actividades organizativas ya sea esta por área, departamentos y personal.

El control interno como proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda la organización, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar la consecución de los objetivos institucionales; por ello, organizaciones profesionales de América que tuvieron como objetivos principales: impulsar el uso racional de estrategias; promover la eficiencia en las operaciones; lograr los objetivos institucionales y empresariales; identificar y administrar los riesgos; cumplir con las normativas aplicables; y, contar con una herramienta apropiada para prevenir errores o irregularidades con la única finalidad de ser confiables y rentables ante cualquier crisis económica-social.

Entonces, la implementación y actualización de un adecuado sistema de control interno en el manejo de procedimientos adecuados debe estar caracterizado por la capacitación constante a los gerentes, jefes departamentales, pues corresponde uno de sus deberes fundamentales para poseer una apropiada gestión de los recursos y por ende el control de los mismos.

Dado que el control interno ayuda a mejorar los procesos, este está ligado a una evaluación constante que incluye a cada una de las actividades, partes y personas en la empresa. Debemos tomar en cuenta que el beneficio que obtendrá cualquier entidad al tener un sistema de control adecuado es la de brindar productos y servicios de calidad con el fin de atraer más clientela.

- **Contexto meso**

En Ecuador, se implementa el sistema de control bajo su denominación CORRE (Control de los Recursos y Riesgos – Ecuador); como una herramienta de control interno que promueve la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores en los recursos públicos y privados.

El objetivo del control en la empresa privada responde a la necesidad de impulsar la adopción de estrategias, que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente adecuado. Comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados, controles de los procesos y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar su patrimonio, verificar la confiabilidad de sus datos contables; y fundamentalmente alcanzar la eficiencia y eficacia en su gestión.

En lo que se relaciona a las empresas cuanto mayor y compleja sea la misma, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control de sus procedimientos y recursos; por ejemplo: para una empresa unipersonal no se necesita de un sistema complejo, pero, cuando se tiene empresas con una estructura organizacional grande como es banco, cooperativas, instituciones públicas del estado, empresas comerciales y servicios grandes las cuales tienen muchos empleados, departamentos y muchas tareas delegadas; es más posible perder el control; y se habla de que el sistema de control es sofisticado y complejo y por tanto requiere una gestión eficiente.

Se deduce que el control interno es el sistema nervioso de una empresa, ya que abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una empresa específica. Incluye mucho más que un sistema contable y cubre cosas tales como: las prácticas de empleo y entrenamiento, control de calidad, planeación de la producción, política de venta de auditoría interna. Toda operación lleva implícito el control interno y posteriormente su evaluación de riesgos, en cualquier institución de nuestro país por más pequeña que sea sus trabajadores lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución.

Todo lo mencionado anteriormente se refleja en nuestra provincia Tungurahua la cual ocupa el cuarto lugar de las provincias que generan ingresos al país, y tiene un gran número de empresas comerciales y financieras entre otras, las cuales por muy pequeñas que estas sean manejan un sistema de control interno, y además de

esto requieren de entidades que administren sus dineros de una manera adecuada y que ofrezcan confianza lo que ha originando una grande demanda de aperturas de cuentas de ahorro, corriente, pedido de préstamos de créditos, micro créditos etc.

El mercado financiero de la ciudad es extenso, pues están a disposición sucursales que se encuentra en las diferentes partes de la provincia ofreciendo productos y servicios de calidad. Es bueno saber que el desarrollo socio-económico de la misma es eficiente, por cuanto la relación que asume las entidades bancarias y cooperativas de la ciudad y sus cantones es siempre mejorar el desarrollo y bienestar de la colectividad. Tungurahua es una de las provincias que se ha caracterizado por posesionar grandes empresas lo cual le dan un gran realce a la economía tanto de las cooperativas como de las demás instituciones bancarias.

- **Contexto micro**

En la ciudad de Ambato son varias las empresas que tienen deficiencias en su sistema de control interno en lo que se relaciona al manejo de sus procedimientos en sus departamentos o áreas de trabajo, en la mayoría de casos esto ocurre por falencias en la gestión administrativa y de riesgos respecto a su planificación estratégica. De hecho varias de las cooperativas existentes en la provincia y ciudad carecen de un sistema de control que optimice sus recursos en niveles de eficiencia y eficacia, que se ajuste a las necesidades y realidad de las mismas.

Es el caso de la administración de la gestión de riesgo de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus. Ltda., que pese a caracterizarse por su gran iniciativa de optimizar sus recursos a través de una gestión eficiente y además ser una institución controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros posee algunas falencias respecto al sistema de control interno implementado especialmente en lo que se refiere al uso de procedimientos de control del área de cajas; es por ello que el Consejo de Administración y Vigilancia, La Unidad de Riesgos toma las veces de regulador de la gestión mejorando, actualizando los controles y supervisando la consecución de objetivos. Revisando los procedimientos de

control Interno de los diferentes departamentos de la Cooperativa Oscus Ltda., no establecen una diferenciación o un tratamiento para el control en la ejecución de varios servicios los cuales son pasados por alto debido a que se encuentran desactualizados los mismos.

Asimismo consideremos que la adaptación y adopción de políticas, la aplicación, actualización y el seguimiento de estos procedimientos de control interno, son de responsabilidad de cada uno de los jefes operativos, quienes reportarán las novedades existentes con el fin de que gerencia pueda tomar decisiones respecto a su gestión frente a los problemas o riesgos existentes ayudando a minimizar y contrarrestar la deficiencia en los mismos.

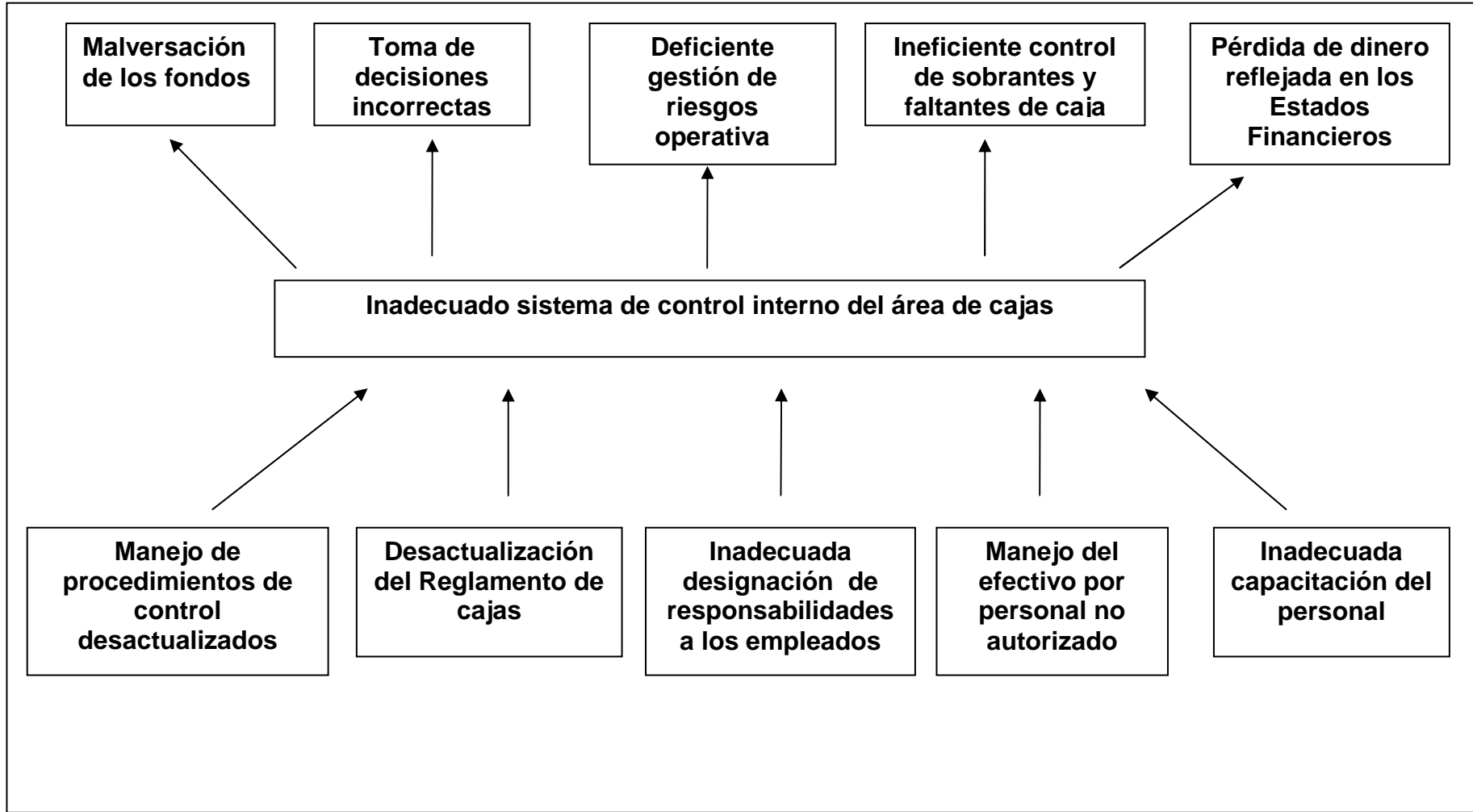
La evaluación de riesgos es el componente con menor atención de la administración; en sí, la cooperativa posee un esquema de evaluación de control desactualizado que permite que sea deficiente la evaluación de riesgos. Paralelamente ocasiona que las deficiencias existentes en el control interno, no sean corregidas a tiempo; he aquí la importancia de un sistema que se ajuste a las características administrativas, operacionales, de la entidad en forma global.

Las evaluaciones deben tener un seguimiento continuo o puntual sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es conveniente mantener una correcta documentación con el fin de analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, y su incidencia en la gestión y consecución de objetivos.

La comprensión del control interno puede ayudar a cualquier entidad pública o privada; en este caso, ayudar a que La Cooperativa OSCUS Ltda., para que obtenga logros significativos en sus actividades y desempeño, con eficiencia, eficacia y economía, indicadores que son indispensables para una adecuada gestión de los riesgos y toma de decisiones en su cumplimiento de metas propuestas.

1.2.2 Análisis Crítico

Árbol de Problemas



- **Relación causa efecto**

El problema que atraviesa La Cooperativa “OSCUS” es que el sistema de control del área de cajas es ineficiente debido a que el principal efecto es una inadecuada gestión en los riesgos este es un punto importante ya que como causa se ha dado por un manejo de procedimientos desactualizados dando como resultado que los datos no tengan una seguridad confiable y su evaluación de los riesgos sea incorrecta.

1.2.3 Prognosis

En caso de que la empresa, su gerente, jefes departamentales, personal que labora en la misma no adopten un adecuado sistema de control interno no solamente en cajas sino en todos sus áreas esto ocasionaría que se tomen decisiones erróneas, debido a una ineficiente gestión de sus riesgos lo que causaría que no se pueda aprovechar de una mejor manera los recursos existentes y disminuyendo su credibilidad y rentabilidad frente a sus clientes y socios.

El sistema de control interno es más que una herramienta de gestión, ya que no solo permite evaluar la misma sino que también permite salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. Disminuye notablemente los riesgos de fraude y de forma medular enmarca una de evaluación de actividades en términos de eficiencia y eficacia

La aplicación de un sistema de control interno inadecuado puede ocasionar consecuencias como: posibles robos y fraudes, malversación de información financiera, falta de transparencia en las tareas asignadas a los empleados, resultados o niveles de rentabilidad bajos, entre otras; y de no corregir a tiempo este tipo de falencias podría ocasionar la disminución de socios, inclusive llegar a considerar la quiebra de la entidad por haber perdido participación, transparencia y honestidad en el mercado.

Además se puede notar que el sector cooperativista está en pleno auge, y el hecho de no elevar los niveles de eficiencia, ocasionaría molestia y disgustos en los socios, y al ver estos inconveniente pueden trasladar sus dineros a otras de las tantas cooperativas existentes en el centro del país lo que conllevaría a que la cooperativa no pueda cumplir sus objetivos de aumentar su rentabilidad y su número de socios.

1.2.4. Formulación Del Problema

¿Los procedimientos de control desactualizados son la principal causa de un inadecuado sistema de control interno del área de cajas que origina una deficiente gestión de riesgos operativo en La Cooperativa Oscus. Ltda., durante el año 2009?

- **Variable independiente:** Procedimientos de control.
- **Variable dependiente:** Deficiente gestión de riesgos operativo.

1.2.5 Interrogantes (subproblemas)

- ¿Por qué el sistema de control interno de caja es inadecuado?
- ¿Qué hace el gerente o la directiva por cambiar las deficiencias?
- ¿Es el sistema de control interno lo que ocasiona el incumplimiento de normas por parte de los empleados?
- ¿Es el desconocimiento de los procedimientos de control interno, causa la evaluación de riesgos desfavorable?
- ¿Los empleados conocen el reglamento de cajas de la cooperativa?
- ¿Existe una capacitación constante al personal que maneja las cajas?
- ¿A qué se debe que maneje el dinero de cajas personal no autorizado?
- ¿Cuál es el motivo que haya una deficiente gestión de riesgo?
- ¿Existe interés por parte de la gerencia en llevar un sistema de control ineficiente?

1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación

- **Campo:** Gestión Administrativa
- **Área :** Cajas

- **Aspecto:** Sistema de control interno

- **Temporal:** Para el análisis del problema de investigación se ha tomado en cuenta información del período económico 2008; mientras el desarrollo en sí de la misma se lo hizo desde el 2 Mayo hasta el 30 de septiembre de 2009.

- **Espacial:** : Provincia :TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MATRIZ Calle: LALAMA Numero: 06-39 Intersección: BOLIVAR Edificio: OSCUS Referencia ubicación: FRENTE AL COLEGIO BOLIVAR Teléfono: 032821131 Apartado Postal: 513 Fax: 032829460 Pagina web: www.oscus.fin.ec

1.3 JUSTIFICACION

La presente investigación es de gran importancia, ya que su estudio está dirigido a mejorar el sistema de control interno especialmente en lo referente al área de cajas ya que este es una de los puntos más vulnerables dentro de la entidad y es en donde se concentran la mayor cantidad de los dineros de los socios y clientes que pertenecen a esta institución, con la finalidad de optimizar los recursos existentes y obtener resultados favorables para la empresa.

Dentro de una organización la gestión administrativa constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control; siendo una de sus responsabilidades la de implementar y desarrollar un sistema de control interno que permita asegurar de manera eficiente

y eficaz la consecución de los objetivos fijados. Entonces, ésta investigación se ve justificada en que constituirá un aporte al enfoque de apoyo y aporte elemental que da el sistema de control interno a la gestión y su riesgo

El tema de nuestra investigación está apoyado con la suficiente información para buscar una solución al presente problema, ya que si no es corregido a tiempo se corre el riesgo de perder rentabilidad, credibilidad, responsabilidad y eficiencia frente a nuestros clientes. Dichas falencias encontradas pueden ser externas o internas, ya que se involucra tanto a directivos, empleados y socios, por tanto si se hace caso omiso a la revisión y actualización de los procedimientos, en este caso los del área de cajas, no se podrá medir el impacto en su gestión; debido a que cada uno de los procedimientos que ya están establecidos carecen de un control adecuado y además cada uno de ellos podría tener un evento de riesgo mortal a corto o largo plazo si no se hace las correcciones necesarias para evitar una posible iliquidez de la entidad por falta de controles adecuados.

La investigación se encuentra plenamente justificada al analizar el papel prioritario de la gestión administrativa en la actualización de los procedimientos de control interno del área de cajas; de modo que la evaluación de los riesgos permitirá que la cooperativa considere la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos; tomando en cuenta las perspectivas de probabilidad e impacto y la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Esto servirá como modelo para realizar la actualización de los procedimientos que hay en otros departamentos para lograr la meta planteada por la cooperativa.

Esta investigación le ayudara a las autoridades de la empresa a dar más atención en su control y seguir creciendo no solo lucrativamente sino también aumentar el prestigio de la misma ante la sociedad en donde se desenvuelve.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. General

- Estudiar los procedimientos de control de cajas y su impacto en la gestión de riesgos con el propósito de minimizar los tropiezos en la administración de fondos de la cooperativa.

1.4.2. Específicos

- Determinar la problemática de los procedimientos de control del área de cajas con la finalidad de revisar las falencias y minimizar los riesgos.
- Identificar las deficiencias en la gestión de riesgos con el fin de evitar modificaciones en los datos contables que perjudiquen a la empresa.
- Proponer una actualización de los Procedimientos de Control del Área de Cajas, su Reglamento y el Manual de Gestión de Riesgo Operativo que ayude a determinar la correcta aplicación del sistema de control interno existente para generar mayor rendimiento en el campo financiero.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La presente tesis se basa en información proporcionada por distintas fuentes:

Las definiciones de control interno en la gestión de riesgos varían de un autor a otro, y para objeto de nuestra investigación tomamos aquellas, que comparten nuestro enfoque respecto al tema el cual comprende aspectos como es la evaluación de la gestión de riesgos, control de procedimientos y procesos que en forma coordinada ayuden y se adapte al negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información que posee, reducir el error humano logrando de esta forma poder medir en niveles de eficiencia y eficacia la consecución de objetivos planteados por la cooperativa.

Según **José Dagoberto Padilla (1996:52,74)** El control de gestión es un concepto administrativo sistemático-estructural que abarca toda la organización y se expresa midiendo y corrigiendo el cumplimiento de los procedimientos de todas las áreas operativas, con una medición de corto, mediano y largo plazo.

En la comunidad internacional de auditores se viene entendiendo por sistema de control interno, el plan de organización y todos los sistemas, métodos y procedimientos adoptados en una organización en forma coordinada para asegurar la protección integral de todos los recursos, obtener información confiable, segura y oportuna, promover la economía, eficiencia, efectividad y equidad de las operaciones estimular la adherencia del personal a los objetivos y políticas de la organización y consolidar las condiciones esenciales dirigidas a posibilitar el gobierno global de las distintas organizaciones sobre la base de

instrumentalizar deseablemente las funciones de planeación, organización, dirección y competitividad.

Resumiendo lo dicho anteriormente el control interno como el control de gestión son sistemas que bien estructurados son de ayuda para prevenir, detectar y corregir las falencias encontradas dentro de la empresa.

De acuerdo a **Coopers y Lybrand (s/año: 18)** El control interno se puede definir como el sistema integrado de control, tanto financiero como de otro tipo, que implanta la dirección con el objeto de llevar a cabo de manera ordenada, la gestión de su organización, salvaguardar sus activos, y asegurar dentro de lo posible, la corrección y fidelidad de los registros. Se podrá comprobar que el concepto de control interno no solo se refiere a temas financieros, contables y a la custodia de los activos, sino que incluye controles destinados a mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las políticas de la organización.

El control interno son pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos, además el sistema debe permitir el control sobre las actividades y funciones que se realizan los empleados, cumplir con los procedimientos y procesos de control establecidos para disminuir el riesgo de las operaciones que realiza la empresa.

Según el **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2009:Internet)**, en sus documentos sobre Convergencia Internacional de Medidas y Normas de Capital, “El riesgo operacional se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos”.

Para **Luis Castelani (2005: Internet)** La Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basado en la estrategia y a lo largo de la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar el riesgo dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la entidad, para

proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos. (COSO Enterprise Risk Management - Integrated Framework, 2004. COSO)

Para **International Consulting Consortium. Ing. (2003: Internet)** La administración de Riesgos es un proceso de pasos bien definido que, cuando se realiza secuencialmente, apoya una mejor toma de decisiones al contribuir a un mayor conocimiento de los riesgos y sus impactos. Al adoptar técnicas de gestión de riesgos podemos mejorar la seguridad, calidad y cumplimiento de los objetivos de nuestra empresa. Elaborar y mantener un mapa de riesgos constituye una herramienta de administración de riesgos para bancos, cooperativas e instituciones financieras.

Según la **Lic. Catalina Proaño (2000:89)** El riesgo operacional o de funcionamiento se origina en pérdidas inesperadas debido a sistemas de información gerencial inadecuados; problemas en las operaciones o en su funcionamiento; incumplimiento con los controles internos fraude o catástrofes imprevistas.

Este tipo de riesgo existe en cada una de las áreas de operación de una institución financiera. Sin embargo el reconocimiento como un riesgo separado y necesario de identificar y medir es realmente reciente.

A diferencia de los riesgos financieros como son los de crédito, mercado, y liquidez el riesgo operacional es difícil de medir, sin embargo problemas de funcionamiento o falta de apego a controles a controles pueden resultar en un alto costo que incluso puede llevar a una situación d insolvencia en casos graves.

Como conclusión a las investigaciones realizadas por los autores mencionados antes acerca del control interno y la gestión de riesgo podemos decir que sus principales características son: identificar, medir, controlar y reportar los riesgos de operación que enfrenta todos los departamentos de la empresa en nuestro caso es el área de cajas con la finalidad de proteger los intereses del público y hacer seguimiento a los posibles riesgos de operación y por consiguiente a la ocurrencia de pérdidas potenciales producto de sistemas inadecuados, fallas administrativas,

controles defectuosos, fraude, error humano o eventos externos, con el objetivo de sanear y mejorar estos problemas.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

El presente trabajo de investigación está basado en el paradigma naturalista que según **Ruiz Olabuénaga, José I (1999:20)** constituye una reflexión de cómo la realidad está constituida no sólo por hechos observables y externos, sino por significados y símbolos e interpretaciones elaboradas por el propio sujeto a través de una interacción con los demás, no busca la explicación o causalidad, sino la comprensión del fenómeno.

Para este paradigma la realidad es global, holística y polifacética, nunca estática ni tampoco es una realidad que nos viene dada, sino que se crea.

De acuerdo con **Patricia Bravo Correa (2001:45)** Este método de investigación se llama naturalista, porque estudia el estilo de vida de un grupo creando un imagen realista y fiel de personas que constituyen una entidad cuyas relaciones estén reguladas por la costumbre o por ciertos derechos u obligaciones reciprocas. Así en la sociedad moderna, una familia, una institución educativa, una fabrica, una empresa, etc., son unidades sociales que pueden ser estudiadas con este método.

El enfoque naturalista se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar de forma adecuada la conducta individual y grupal.

De acuerdo con **Dobles, Zúñiga y García (1998: 35)** señala que este paradigma intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción. Desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos este gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes. Los

investigadores de orientación interpretativa se centran en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en lo generalizable. En conclusión se dice que el paradigma naturalista estudia a los objetos y seres en su contexto o ambientes naturales.

De acuerdo con **Mónica María Valencia Granda (2006: Internet)** coincide en que este paradigma se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social, es decir, se basa en argumentos sociales que consideran la existencia de un mundo social con una pluralidad de agentes usuarios de la información social generada por las entidades económicas. Este enfoque evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.

La investigación cualitativa se relaciona estrechamente con el paradigma naturalista según afirman **Gregorio Rodríguez y otros, (1996:72)** “Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

La investigación cualitativa no es tarea que se asocie a un momento dado en el desarrollo del estudio. Más bien, resulta el fruto de todo el trabajo de investigación”.

Para la investigación se tomó como referencia al paradigma naturalista pues cumplen con los requisitos que el presente trabajo requiere, entre los que tenemos la recolección de datos para probar la hipótesis sin medición numérica y el análisis estadístico, para probar patrones de comportamiento y probar teorías. Estudiamos un evento social que es independiente del carácter subjetivo del investigador; y que ayudará a actualizar y priorizar la solución a las falencias detectadas en el sistema de control interno del Área de Cajas en la Cooperativa.

Considerando lo anterior mencionado este trabajo de investigación tiene su finalidad principal y es presentar un mecanismo de control apegado a la realidad y que minimice significativamente la gestión de riesgos.

Ésta investigación tiene un enfoque predominantemente cualitativo, basándonos en lo dicho por **Roberto Hernández Sampiori y Carlos Fernández Callado (2006: 6)**, los estudios cualitativos utilizan la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, este enfoque es universalista, tiene medición controlada, fragmentario y asume una realidad estable.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El control de gestión de riesgos está basado en las siguientes normas, resoluciones emitidas tanto en el país como afuera de ella, por lo que tomaremos las siguientes: **En la resolución No JB-2004-631 de 22 de enero del 2004 referente a Libro 1.- normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero título x.- de la gestión y administración de riesgos capítulo 1.- de la gestión integral y control de riesgos y el sección 2.- administración de riesgos** emitidos por la Superintendencia de bancos y seguros menciona lo siguiente:

SECCIÓN I.- ALCANCE Y DEFINICIONES

ARTICULO 1.- Las instituciones del sistema financiero controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo del negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares.

La administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones.

ARTICULO 2.- Para efectos de la aplicación de este capítulo, se determinan las siguientes definiciones:

2.1 Riesgo.- Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones;

2.2 Administración de riesgos.- Es el proceso mediante el cual las instituciones del sistema financiero identifican, miden, controlan / mitigan y monitorean los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración;

2.3 Exposición.- Está determinada por el riesgo asumido menos la cobertura implantada;

2.4 Riesgo de crédito.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas;

2.5 Riesgo de mercado.- Es la contingencia de que una institución del sistema financiero incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance;

2.6 Riesgo de tasa de interés.- Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes;

2.7 Riesgo de tipo de cambio.- Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera;

2.8 Riesgo de liquidez.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables;

2.9 Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupada una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

2.10 Riesgo legal.- Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a

situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas; y, (sustituido con resolución No. JB-2008-1202 de 23 de octubre del 2008)

2.11 Riesgo de reputación.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

SECCION II.- ADMINISTRACION DE RIESGOS

ARTICULO 3.- Las instituciones del sistema financiero tienen la responsabilidad de administrar sus riesgos, a cuyo efecto deben contar con procesos formales de administración integral de riesgos que permitan identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que están asumiendo.

Cada institución del sistema financiero tiene su propio perfil de riesgo, según sus actividades y circunstancias específicas; por tanto, al no existir un esquema único de administración integral de riesgos, cada entidad desarrollará el suyo propio.

ARTICULO 4.- El directorio de la institución del sistema financiero o el organismo que haga sus veces y la gerencia deciden la adopción de determinados riesgos, cuando estos órganos definen, entre otros aspectos, su estrategia de negocio, políticas, procedimientos, estructura organizacional, segmento de mercado objetivo de la institución y el tipo de producto, a ser a ofrecidos al público.

La identificación del riesgo es un proceso continuo y se dirige a reconocer y entender los riesgos existentes en cada operación efectuada, y así mismo, a aquellos que pueden surgir de iniciativas de negocios nuevos.

Las políticas y estrategias de la institución del sistema financiero deben definir el nivel de riesgo considerado como aceptable; este nivel se manifiesta en límites de riesgo puestos en práctica a través de políticas, normas, procesos y procedimientos que establecen la responsabilidad y la autoridad para fijar esos límites, los cuales pueden ajustarse si cambian las condiciones o las tolerancias de riesgo.

Las instituciones del sistema financiero deben contar con procedimientos para autorizar excepciones o cambios a los límites de riesgo, cuando sea necesario.

ARTÍCULO 5.- Una vez identificados los riesgos deben ser cuantificados o medidos con el objeto de determinar el cumplimiento de las políticas, los límites fijados y el impacto económico en la organización, permitiendo a la administración disponer los controles o correctivos necesarios.

Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben reflejar la complejidad de las operaciones y de los niveles de riesgos asumidos por la

institución, la que verificará periódicamente su eficiencia para justificar actualizaciones o mejoras según demanden sus necesidades.

ARTICULO 6.- Para la administración del riesgo las instituciones del sistema financiero implantarán un sistema de control que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos establecidos durante la ejecución de las operaciones de la entidad.

Como parte del sistema de control interno, la administración de las instituciones del sistema financiero establecerá los controles administrativos, financieros, contables y tecnológicos necesarios, para asegurar que está administrando adecuadamente los riesgos, conforme las políticas aprobadas por cada institución.

ARTICULO 7.- Todos los niveles de la organización, dentro de sus competencias, harán seguimiento sistemático de las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas, lo cual significa un monitoreo permanente a través de un sistema de información para cada tipo de riesgo, preparado para satisfacer las necesidades particulares de la institución.

Estos sistemas mantendrán información suficiente para apoyar los procesos de toma de decisiones, que permita la generación de informes permanentes, a los menos mensuales, oportunos, objetivos, relevantes, consistentes y dirigidos a los correspondientes niveles de la administración.

Los sistemas de información deben asegurar una revisión periódica y objetiva de posiciones de riesgos, así como de eventuales excepciones.

ARTICULO 8.- El proceso que se implante en la institución para la administración integral de riesgos deberá ser permanentemente revisado y actualizado. Una adecuada administración integral de riesgos debe incluir, al menos lo siguiente, de acuerdo con la complejidad y tamaño de cada institución:

8.1 Estrategia de negocio de la entidad, que incluirá los criterios de aceptación de riesgos en función del mercado objetivo determinado y de las características de los productos diseñados para atenderlos. Dicha estrategia deberá contar con fundamentos teóricos y empíricos adecuados y estará debidamente documentada;

8.2 Políticas para la administración integral de riesgos y definición de límites de exposición para cada tipo de riesgo, así como de excepciones, dictadas por el directorio u organismo que haga sus veces;

8.3 Procedimientos para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los distintos tipos de riesgo;

8.4 Una estructura organizativa que defina claramente los procesos, funciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación entre las diferentes áreas de la institución del sistema financiero, que deberá incluir el comité y la unidad de administración integral de riesgos.

El comité será un órgano asesor del directorio u organismo que haga sus veces y de la gerencia. La unidad estará a un nivel jerárquico similar a las unidades que deciden la estrategia comercial y de negocios de la entidad, y deberá reportar directamente a la gerencia general.

La citada estructura debe contemplar la separación de funciones entre las áreas de evaluación, toma de riesgos, y, las de seguimiento y control

En la resolución **No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005)** referente a **Libro 1.- normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero titulo x.- de la gestión y administración de riesgos capitulo 5. - de la gestión riesgo operativo Sección 2 Factores del Riesgo Operativo y la Sección 3 Administración del riesgo operativo** emitido por la Superintendencia de bancos y seguros menciona lo siguiente:

ARTÍCULO 4.- Con el propósito de que se minimice la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados los siguientes aspectos, los cuales se interrelacionan entre sí:

4.1 Procesos.- Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las instituciones controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados de la siguiente manera:

4.1.1 Procesos gobernantes o estratégicos.- Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros;

4.1.2 Procesos productivos, fundamentales u operativos.- Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y,

4.1.3 Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.- Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. Identificados los procesos críticos, se implantarán mecanismos o alternativas que ayuden a la entidad a evitar incurrir en pérdidas o poner en riesgo la continuidad del negocio y sus operaciones.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas para un adecuado diseño, control, actualización y seguimiento de los procesos.

Las políticas deben referirse por lo menos a: (i) diseño claro de los procesos, los cuales deben ser adaptables y dinámicos; (ii) descripción en secuencia lógica y ordenada de las actividades, tareas, y controles; (iii) determinación de los responsables de los procesos, que serán aquellas personas encargadas de su correcto funcionamiento, a través de establecer medidas y fijar objetivos para gestionarlos y mejorarlos, garantizar que las metas globales se cumplan, definir los límites y alcance, mantener contacto con los clientes internos y externos del proceso para garantizar que se satisfagan y se conozcan sus expectativas, entre otros; (iv) difusión y comunicación de los procesos buscando garantizar su total aplicación; y, (v) actualización y mejora continua a través del seguimiento permanente en su aplicación.

Deberá existir una adecuada separación de funciones que evite concentraciones de carácter incompatible, entendidas éstas como aquellas tareas cuya combinación en las competencias de una sola persona, eventualmente, podría permitir la realización o el ocultamiento de fraudes, errores, omisiones u otros eventos de riesgo operativo.

Las instituciones controladas deberán mantener inventarios actualizados de los procesos existentes, que cuenten, como mínimo con la siguiente información: tipo de proceso (gobernante, productivo y de apoyo), nombre del proceso, responsable, productos y servicios que genera el proceso, clientes internos y externos, fecha de aprobación, fecha de actualización, además de señalar si se trata de un proceso crítico.

4.2 Personas.- Las instituciones controladas deben administrar el capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable, falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros.

Para considerar la existencia de un apropiado ambiente de gestión de riesgo operativo, las instituciones controladas deberán definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

Dichos procesos corresponden a:

4.2.1 Los procesos de incorporación.- Que comprenden la planificación de necesidades, el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción de nuevo personal;

4.2.2 Los procesos de permanencia.- Que cubren la creación de condiciones laborales idóneas; la promoción de actividades de capacitación y formación que permitan al personal aumentar y perfeccionar sus conocimientos, competencias y destrezas; la existencia de un sistema de evaluación del desempeño; desarrollo de carrera; rendición de cuentas; e incentivos que motiven la adhesión a los valores y controles institucionales; y,

Los procesos de desvinculación.- Que comprenden la planificación de la salida del personal por causas regulares, preparación de aspectos jurídicos para llegar al finiquito y la finalización de la relación laboral.

Los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación antes indicados deberán ser soportados técnicamente, ajustados a las disposiciones legales y transparentes para garantizar condiciones laborales idóneas.

Las instituciones controladas deberán analizar su organización con el objeto de evaluar si han definido el personal necesario y las competencias idóneas para el desempeño de cada puesto, considerando no sólo experiencia profesional, formación académica, sino también los valores, actitudes y habilidades personales que puedan servir como criterio para garantizar la excelencia institucional.

Las instituciones controladas mantendrán información actualizada del capital humano, que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los niveles directivos y la realización de análisis cualitativos y cuantitativos de acuerdo con sus necesidades.

Dicha información deberá referirse al personal existente en la institución; a la formación académica y experiencia; a la forma y fechas de selección, reclutamiento y contratación; información histórica sobre los eventos de capacitación en los que han participado; cargos que han desempeñado en la institución; resultados de evaluaciones realizadas; fechas y causas de separación del personal que se ha desvinculado de la institución; y, otra información que la institución controlada considere pertinente.

SECCIÓN III.- ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO OPERATIVO

ARTÍCULO 5.- En el marco de la administración integral de riesgos, establecido en la sección II “Administración de riesgos”, del capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, las instituciones controladas incluirán el proceso para administrar el riesgo operativo como un riesgo específico, el cual, si no es administrado adecuadamente puede afectar el logro de los objetivos de estabilidad a largo plazo y la continuidad del negocio.

El diseño del proceso de administración de riesgo operativo deberá permitir a las instituciones controladas identificar, medir, controlar/mitigar y monitorear sus exposiciones a este riesgo al que se encuentran expuestas en el desarrollo de sus negocios y operaciones. Cada institución desarrollará sus propias técnicas o

esquemas de administración, considerando su objeto social, tamaño, naturaleza, complejidad y demás características propias.

ARTÍCULO 6.- Para una adecuada administración del riesgo operativo las instituciones controladas deberán cumplir las disposiciones del artículo 4 del presente capítulo y adicionalmente, deberán contar con códigos de ética y de conducta formalmente establecidos; con la supervisión del directorio u organismo que haga sus veces y de la alta gerencia; con una sólida cultura de control interno; con planes de contingencias y de continuidad del negocio debidamente probados; y, con la tecnología de información adecuada.

ARTÍCULO 7.- Con la finalidad de que las instituciones controladas administren adecuadamente el riesgo operativo es necesario que agrupen sus procesos por líneas de negocio, de acuerdo con una metodología establecida de manera formal y por escrito, para lo cual deberán observar los siguientes lineamientos:

7.1 Los procesos productivos deberán asignarse a las líneas de negocio de acuerdo con los productos y servicios que generan, de forma que a cada uno de los procesos le corresponda una sola línea de negocio y que ningún proceso permanezca sin asignar; y,

7.2 Las líneas de negocio también deberán agrupar los procesos gobernantes y los procesos habilitantes que intervienen en las mismas. Si algún proceso gobernante o proceso habilitante interviene en más de una línea de negocio, la entidad deberá utilizar un criterio de asignación objetivo.

ARTÍCULO 8.- Las instituciones controladas deberán identificar, por línea de negocio, los eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, y, las fallas o insuficiencias en los procesos, las personas, la tecnología de información y los eventos externos. Los tipos de eventos son los siguientes:

8.1 Fraude interno;

8.2 Fraude externo;

8.3 Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;

8.4 Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;

8.5 Daños a los activos físicos;

8.6 Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,

8.7 Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

En el anexo No. 1 se incluyen algunos casos de eventos de riesgo operativo, agrupados por tipo de evento, fallas o insuficiencias que podrían presentarse en las instituciones controladas y su relación con los factores de riesgo operativo.

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de este riesgo a través de una metodología formal, debidamente documentada y aprobada. Dicha metodología podrá incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la institución, entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control (scorecards), bases de datos u otras.

En la **Norma Internacional de Auditoría NIA 6 SEC 400 Evaluación de Riesgos y Control Interno** “Riesgo de control” es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

“Riesgo de detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otros saldos o clases.

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

a) “el ambiente de control” que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestarios estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente de control incluyen:

- La función del consejo de directores y sus comités.
- Filosofía y estilo operativo de la administración.
- Estructura organizacional de la entidad y métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.
- Sistema de control de la administración incluyendo la función de auditoría interna, políticas de personal, y procedimientos de segregación de deberes.

b) “Procedimientos de control” que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad.

- Los procedimientos específicos de control incluyen:
 - Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
 - Verificar la exactitud aritmética de los registros
 - Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
 - cambios a programas de computadora
 - acceso a archivos de datos

- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.
- Comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

Riesgo de control

- **Evaluación preliminar del riesgo de control**
- 21. La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno.
- **22. Después de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, el auditor debería hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de aseveración, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones, de importancia relativa.**
- 23. El auditor ordinariamente evalúa el riesgo de control a un alto nivel para algunas o todas las aseveraciones cuando:
 - a) Los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no son efectivos; o
 - b) Evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no sería eficiente.

- **24. La evaluación preliminar del riesgo de control para una aseveración del estado financiero debería ser alta a menos que el auditor:**
 - **a) Pueda identificar controles internos relevantes a la aseveración que sea probable que prevengan o detecten y corrijan una representación errónea de importancia relativa; y**
 - **b) Planee desempeñar pruebas de control para soportar la evaluación.**
- **Documentación de la comprensión o y de la evaluación del riesgo de control**
- **25. El auditor debería documentar en los papeles de trabajo de la auditoría:**
 - **a) La comprensión obtenida de los sistema de contabilidad y de control interno de la entidad; y**
 - **b) La evaluación del riesgo de control.** Cuando el riesgo de control es evaluado como menos que alto, al auditor debería documentar también la base para las conclusiones.
- **26. Pueden usarse diferentes técnicas para documentar información relativa a los sistemas de contabilidad y de control interno. La selección de una técnica particular es cuestión de juicio por parte del auditor. Son técnicas comunes, usadas solas o en combinación, las descripciones narrativas, los cuestionarios, las listas de verificación, y los diagramas de flujo. La forma y extensión de esta documentación es influenciada por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad. Generalmente, mientras más complejos los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad y más extensos los procedimientos del auditor, más extensa necesitará ser la documentación del auditor.**

2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

2.4.1 Visión dialéctica de contextualizaciones que sustentan las variables del problema.

2.4.1.1 Marco teórico variable independiente

Control: El control es el proceso puntual y continuo que tiene por objeto comprobar si el desarrollo de las operaciones se ha efectuado de conformidad a lo planificado y alcanzado los objetivos programados.

El control es puntual, cuando se aplica eventualmente a ciertas áreas, funciones, actividades o personas.

El control es continuo cuando se aplica permanentemente. Comprende al control previo, concurrente y posterior.

El control es eficaz, cuando no entorpece las funciones administrativas presupuestarias y operativas y además cuando se toman en cuenta las sugerencias y recomendaciones de los órganos responsables del mismo, cuando se aplican las medidas correctivas necesarias para optimizar la gestión empresarial.

Proceso: Registro de operaciones del proceso productivo de transformación debiendo seguir una secuencia que se conoce en la contabilidad financiera

Control Interno: El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

Componentes:

Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Dentro de este componente tenemos los siguientes términos:

1. Integridad y Valores Éticos

La integridad y los valores éticos sólidos, especialmente de los altos directivos, se desarrollan, se comprenden y fijan el estándar de conducta para el reporte de la información financiera.

2. Consejo de Administración

El Consejo de Administración entiende y ejerce la responsabilidad de supervisión relacionada con el reporte de la información financiera y el control interno relacionado.

3. Filosofía y estilo operativo de la dirección

La filosofía y la forma de operar de la dirección ayudan a lograr el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

4. Estructura de la organización

La estructura de la organización de la empresa ayuda a lograr el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

5. Competencias del reporte de la información financiera

La empresa retiene individuos competentes en reporte de la información financiera y puestos de supervisión relacionados.

6. Autoridad y responsabilidad

Se asignan niveles de autoridad y responsabilidad a la dirección y empleados para facilitar el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

7. Recursos humanos

Se diseñan e implementan políticas y prácticas de recursos humanos para facilitar el control interno eficaz del reporte de la información financiera.

Evaluación de Riesgos

La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para lograr los objetivos que constituyen una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Deben existir mecanismos para la identificación y valoración de los riesgos de negocio relevantes para las circunstancias particulares de la entidad. También debe conseguir un entendimiento del personal, los sistemas de operación administrativa, las metodologías y supuestos de valuación, y la documentación, como fundamento para identificar y valorar la capacidad para administrar la exposición a los riesgos asociados con las actividades, dentro de este componente tenemos:

8. Objetivos de reporte de la información financiera

La dirección especifica los objetivos de reporte de la información financiera con suficiente claridad y criterios para facilitar la identificación de riesgos al reporte de la información financiera fiable.

9. Riesgos de reporte de la información financiera La empresa identifica y analiza riesgos al logro de los objetivos de reporte de la información financiera como base para determinar cómo se deberían gestionar estos riesgos.

10. Riesgo de fraude

La probabilidad de un error material debido a fraude se considera explícitamente cuando se evalúan los riesgos para lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

Actividades de Control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos y conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

11. Integración con evaluación de riesgos

Se toman acciones para abordar los riesgos al logro de los objetivos de reporte de la información financiera.

12. Selección y desarrollo de actividades de control

Se seleccionan y desarrollan actividades de control teniendo en cuenta su coste y su eficacia potencial de mitigar riesgos para lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

13. Políticas y procedimientos

Se fijan y comunican en toda la empresa las políticas relacionadas con el reporte de la información financiera fiable, y los procedimientos correspondientes que resulta en la aplicación de las directrices de la dirección.

14. Tecnología de la información Se diseñan e implementan los controles de tecnología de la información donde sean aplicables, para ayudar a lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

Información y Comunicación

Se centran en la naturaleza y calidad de la información requerida para un control efectivo, los sistemas empleados para desarrollar tal información y los reportes necesarios para comunicar de manera efectiva. Las Comunicaciones deben asegurar que los deberes y las responsabilidades de control relacionadas con las actividades se están comprendiendo a través de toda la organización. Deben

existir sistemas adecuados para captura de datos, procesamiento, transmisión y administración de reportes de manera tal que las transacciones se realicen de una manera ordenada y eficiente. Deben implantarse mecanismos para obtener y comunicar información relevante que cubra las actividades.

15. Información de reporte de la información financiera

Se identifica, captura y utiliza información pertinente en todos los niveles de la empresa y se distribuye en un formato y marco de tiempo que ayuda a lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

16. Información de control interno - Se identifica y captura información utilizada para poner en marcha otros componentes de control y se distribuye en un formato y marco de tiempo que permite al personal llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.

17. Comunicación interna

La comunicación permite y ayuda a la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades individuales de control interno en todos los niveles de la empresa.

18. Comunicación externa

Se comunica a partes externas los asuntos que afectan la consecución de los objetivos de reporte de la información financiera.

Supervisión

Es el componente que valora la calidad y efectividad del desempeño del sistema en el tiempo. Se deben monitorear los sistemas de control relacionados con actividades de derivados para asegurar la integridad de los reportes generados por el sistema. La estructura organizacional debe incluir una función independiente de monitoreo que proporcione a la administración principal (gerencia) claridad sobre los riesgos de las actividades del negocio, validando los resultados, y valorando el cumplimiento, acorde con las políticas establecidas.

19. Evaluaciones continuas y separadas

Evaluaciones continuas y/o separadas permiten que la dirección determine si el control interno de reporte de la información financiera existe y funciona.

20. Deficiencias de reporte

Se identifica y comunica las deficiencias de control interno de forma puntual a las partes responsables de tomar acción correctiva y a la dirección y la junta según sea apropiado.

Plan estratégico institucional. Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en un plazo determinado. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años, siendo estas las directrices y el comportamiento para que la organización alcance sus aspiraciones que se ha planteado.

Como conclusión diremos que el Plan Estratégico para cualquier institución es herramienta que ayuda a definir sus estrategias, misión, visión, objetivos; en la cual existe la participación del personal en todos los niveles de la organización.

Resoluciones y Reglamentos. Son documentos legales adoptados por la junta directiva de una empresa con la finalidad de hacer cumplir con las disposiciones establecidas por la misma institución o en por órganos reguladores.

Políticas de Calidad. Las políticas son declaraciones de acción, derivadas de la misión corporativa. En términos de calidad, la gerencia es responsable de desarrollar e implementar tal política.

Las políticas deben conducir a objetivos reconocibles y realizables.

La Política enfocada como una guía para la acción gerencial y a pesar de que los detalles varían de una compañía a otra, tienen varios puntos en común.

Control de Empleados. Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal es saber cómo está funcionando el control en

los empleados que trabajan en la empresa con el fin de encontrar posibles fallas y mejorar el desempeño de los mismo.

2.4.1.2 Marco teórico variable dependiente

Según **Samuel Alberto Mantilla** en su libro “**Control interno de los nuevos instrumentos financieros**” nos menciona los siguientes conceptos relacionados con la gestión de riesgos

Riesgo. El riesgo es la incertidumbre y la probabilidad de que no se cumplan los resultados esperados, también se puede decir que es la valoración de una situación negativa, probable y futura; debido a esta potencialidad, sus características básicas serán:

- Incertidumbre en cuanto a la posibilidad de que se materialice en una pérdida efectiva.
- Incertidumbre sobre la cuantía de la pérdida.
- Incertidumbre sobre el instante en que pueda materializarse dicha pérdida.

Administración de riesgos es el proceso de identificación, valoración y control de los riesgos asociados con todas las actividades que podrían ocasionar pérdidas para una entidad. Sin embargo, no existe un método convencional para administrar riesgos, y los objetivos de la administración de riesgos varían considerablemente entre las entidades. Ello puede incluir no solo reducir, limitar o evitar los riesgos, sino también aceptar, seleccionar, y eventualmente asumir riesgos.

Formulación de una política de administración de riesgos

El establecimiento de una política de administración de riesgos es un proceso que orienta varios aspectos del negocio. El proceso debe comenzar con un entendimiento de los objetivos de negocio de una entidad y las actividades deben especificar de manera clara los objetivos relevantes de la entidad como un todo.

La administración del riesgo requiere que se identifique la exposición al riesgo a

partir de las actividades ongoing de negocio. Las exposiciones al riesgo se deben medir para identificar su magnitud y su potencial para generar pérdida y se deben valorar para determinar los niveles tolerables de exposición. La política debe especificar los requerimientos para desempeñar esas acciones.

Luego que se valoran y cuantifican las exposiciones, se debe tomar una decisión sobre la mejor manera de administrarlas. La política debe especificar las acciones a emprender para administrar las exposiciones al riesgo dentro de los niveles de tolerancia especificados. La política también debe especificar los procedimientos para comunicar y monitorear los resultados para asegurar además que se están cumpliendo los objetivos de administración de riesgo.

Objetivos de la administración del riesgo

El propósito de esta política es asegurar que se han identificado y medido las exposiciones del negocio frente al riesgo que se es capaz de controlar, siendo el riesgo minimizado usando los métodos más efectivos y eficientes para eliminar, reducir o transferir tales exposiciones. Las decisiones de operación deben considerar los riesgos asociados y la estructura de las transacciones para evitar el riesgo siempre y cuando sea posible.

Actitud frente al riesgo. - La actitud frente al riesgo es tanto una decisión de la entidad como una preferencia personal, afectada por diversos factores relacionados con el trasfondo y las circunstancias de un individuo. Tales factores incluyen conocimiento y experiencia, expectativas sobre las condiciones futuras del mercado, y entendimiento de los riesgos de negocio que enfrenta una entidad. La gente y las organizaciones tienen tolerancias bastante diferentes sobre el riesgo.

Riesgo de negocio

Significa riesgo cuantificable o identificable relacionado con las operaciones normales de negocio y con las actividades que son subproducto de las actividades normales de negocio de la compañía y que refieren desarrollo y venta de

productos y servicio, incluyendo las actividades de apoyo.

Tal riesgo es necesario para la producción y entrega de los productos y servicios de la compañía y no se puede evitar sin que la entidad incurra en desventajas económicas sustanciales, dado que el evitarlas podría limitar indebidamente las operaciones de negocio. Por ejemplo, una exposición del mercado a las fluctuaciones del yen japonés es un riesgo de negocio si se deriva de las actividades de negocio en el Japón.

También se consideran riesgos de negocio las transacciones previstas que exponen la entidad al riesgo de mercado y que es probable que ocurran.

Riesgo especulativo

Significa cualquier riesgo que es vinculado por su propio propósito y no constituye riesgo de negocio, incluyendo las transacciones asociadas con el único propósito de generar utilidades de los movimientos del mercado. Por ejemplo, una exposición a las fluctuaciones en el yen japonés se considera riesgo especulativo si se torna una posición en la divisa cuando no existen operaciones en el Japón y no existe otro riesgo de negocio relacionado con el yen. El riesgo no está asociado a la producción y entrega de productos y servicios y se podría evitar sin una sanción económica sustancial para la compañía. El riesgo especulativo incluye todas las formas de actividad en las cuales se toma una posición de mercado con la intención de tener utilidades únicamente a partir de movimientos en el mercado. El riesgo especulativo también incluye la toma normal del mercado cuando la expectativa es simplemente tener utilidades a partir de diferencias oferta-contraoferencia.

Bajo esta definición, la aceptación del riesgo de negocio no se considera un riesgo especulativo, dado que el riesgo se tomo como resultado de las operaciones, lo cual se definió aquí como riesgo de negocio.

Protegerse significa reducir el riesgo. Incluye actividades que reducen el riesgo o que convierten un tipo de riesgo en otro considerado más tolerable.

Para calificarla como protección a una actividad, se debe esperar que produzca

una cobertura medible del riesgo vinculado a un activo, pasivo, transacción comprometida, o transacción pronosticada probable. La cobertura se puede lograr para transacciones pronosticadas si la actividad se da para cerrarse a un precio fijo predeterminado en el mercado actual para reducir el riesgo de que el actual precio del mercado pueda cambiar antes de que ocurran las transacciones anticipadas. Tal cobertura se debe medir contra cambios en los valores de mercado o flujos de caja.

Identificación del riesgo

Existen muchos tipos diferentes de riesgo que son resultado de las actividades de negocio por las cuales los consejos de directores y la administración son responsables de identificar, valorar y medir. La responsabilidad de administración del riesgo está encargada de asegurar que están funcionando los procedimientos para identificar y valorar todas las exposiciones al riesgo para la compañía y de administrar esas exposiciones dentro de límites tolerables

Medición del riesgo

Los riesgos que se pueden administrar se deben valorar al menos mensualmente y en respuesta a los movimientos significativos del mercado y a los cambios en las actividades que exponen a la compañía al riesgo.

El riesgo de mercado generalmente se debe medir empleando un enfoque de valor-al-riesgo basado en los movimientos potenciales del mercado que pueden ocurrir durante un año usando un nivel de confianza del 97 por ciento y de modo diferente como fue especificado por la responsabilidad de administración del riesgo.

También se puede usar el análisis de sensibilidad como una base intermedia para generar respuestas frente a los efectos de los movimientos diarios significativos del mercado. Tal análisis debe valorar el impacto de las posiciones derivadas pendientes sobre los elementos protegidos, mostrando los resultados en el movimiento hacia arriba y hacia abajo de las tasas de interés y de los precios por bases de 100, 200 y 300 puntos, o por otros factores que se puedan especificar por

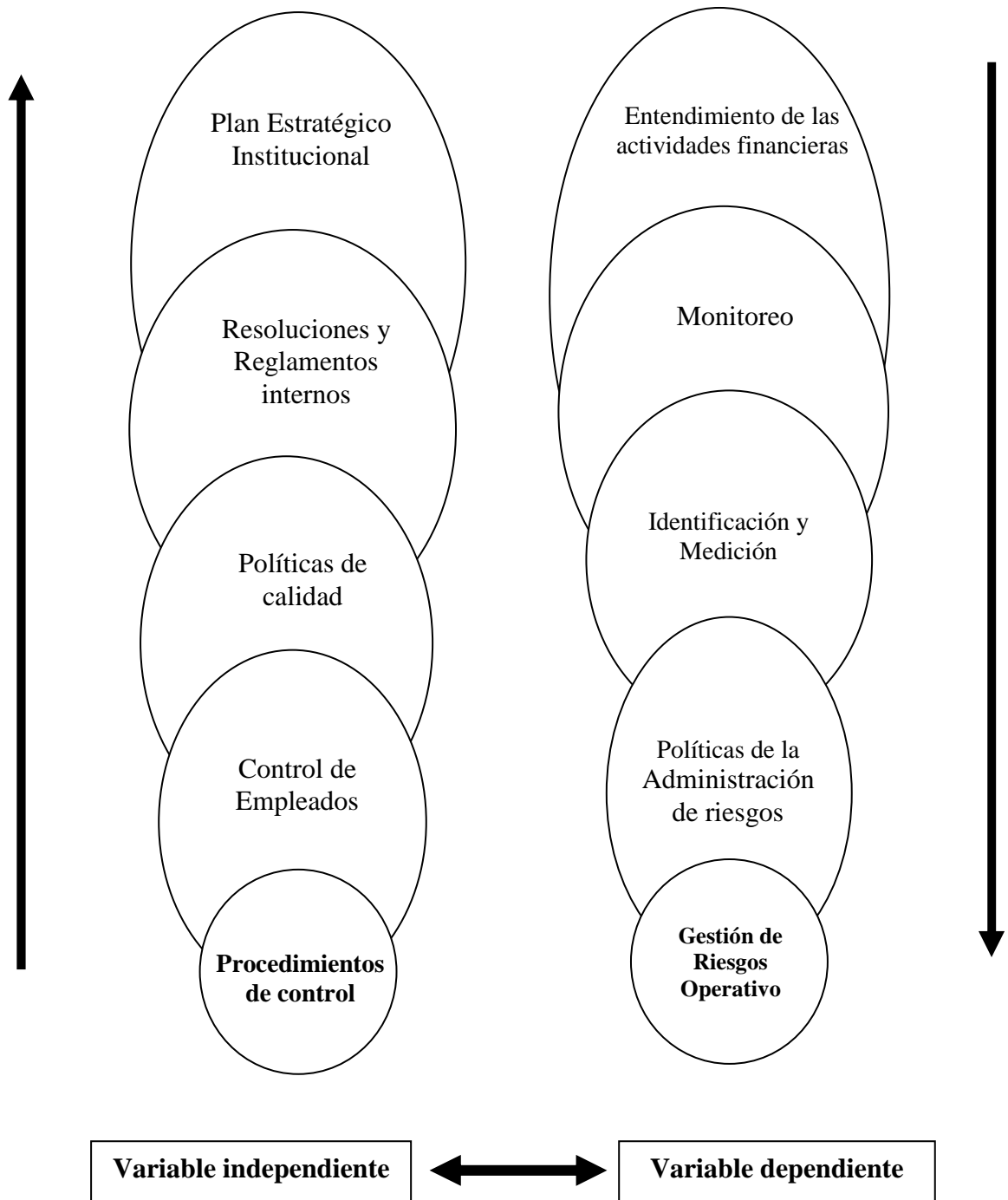
parte de la responsabilidad de administración del riesgo.

El riesgo operacional, operativo o de operación se basa en la posibilidad de que se ocasionen pérdidas financieras a las empresas por eventos o hechos derivados de fallas o insuficiencias en sus procesos estratégicos, administrativos o del negocio, las personas internas o relacionadas, la tecnología de información usada y por eventos externos.

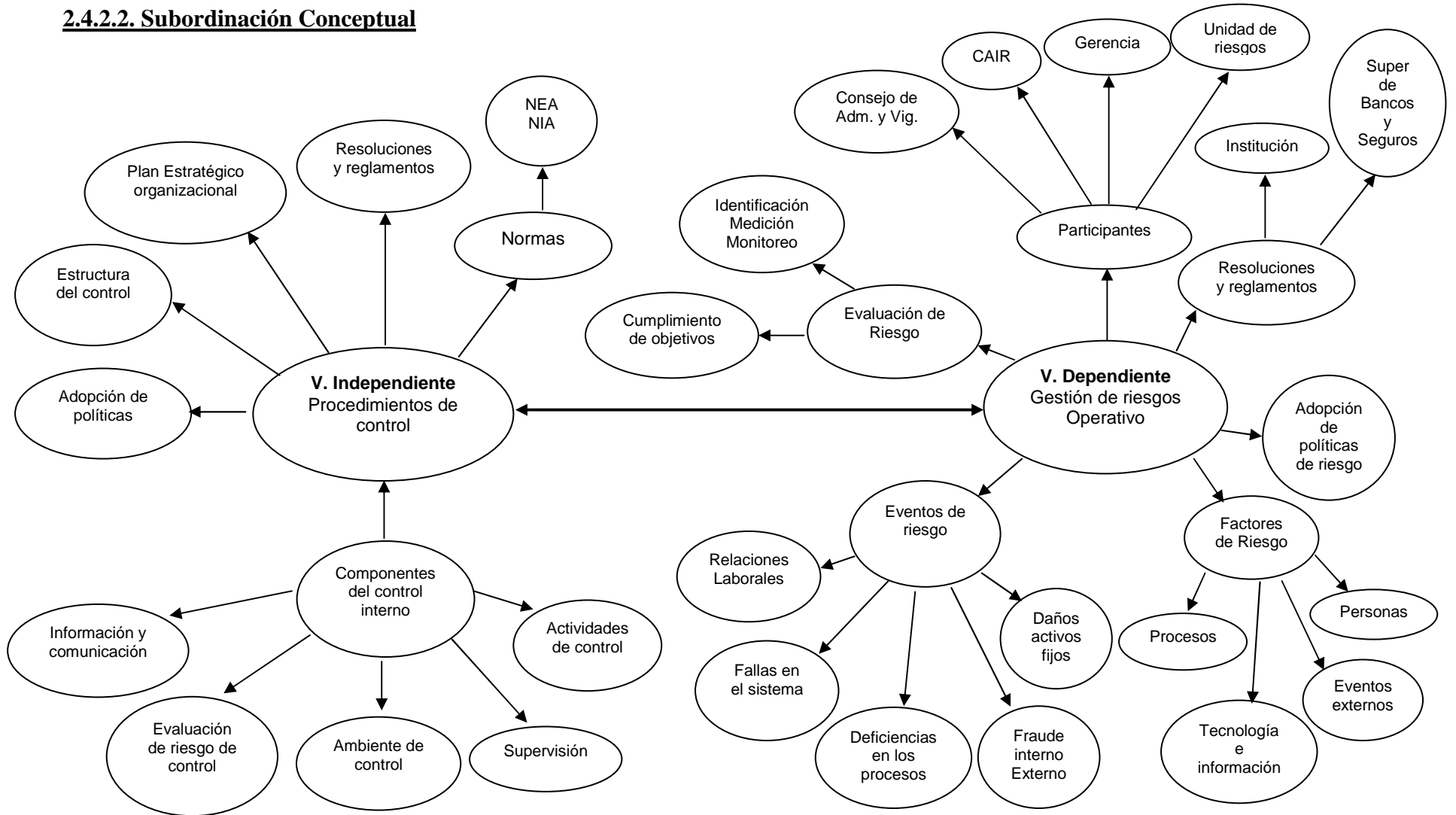
El riesgo de operación incluye el riesgo legal, aunque no se refiere a la posibilidad de pérdidas originadas en cambios inesperados en el entorno político, económico y social.

2.4.2 Gráficos de inclusión interrelacionados

2.4.2.1 Súper ordenación Conceptual



2.4.2.2. Subordinación Conceptual



HIPÓTESIS

Los procedimientos de control ocasionan que la gestión de riesgo operativo sea deficiente en la Cooperativa Oscus Ltda.

2.5 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable Independiente: Procedimientos de control

Variable Dependiente: Gestión de riesgos operativo

Unidades de Observación: Cooperativa OSCUS Ltda.

Términos de Relación: Los, de los, ocasionan que la, sea deficiente, en la.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

El Problema formulado presenta distintas variables por lo que, en la presente investigación se orienta en lo referente al enfoque cualitativo, porque se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para comprobar la hipótesis planteada, es decir que nos basaremos a través de métodos estadísticos con el fin de dar una explicación de las causas que origina el problema que se está investigando.

Es cualitativa por su forma de entrevistar, observar, indagar los lugares o las personas a investigar, para luego convertir la información en categorías que sirvan para el respectivo análisis, hasta obtener una clara apreciación respecto de la realidad que es investigada siendo esta lo más objetiva posible.

El análisis de las variables permitirá estudiar las causas principales para detectar el porqué existe procedimientos de control deficientes en el área de cajas, con lo cual podremos analizar cuan influyente es tener una adecuada gestión de riesgos para lograr mejorar la eficiencia y eficacia en la institución financiera.

Esta modalidad será implementada en la presente investigación ya que por sus características y por el rumbo que toma la investigación está perfectamente involucrada en la misma. La investigación presenta varias modalidades

- **De Campo**, porque se la que se realiza en lugares no determinados para ello, sino que corresponde al medio en donde se encuentran los hechos o fenómenos a investigarse. En nuestro caso se lo realizó en las instalaciones de la Cooperativa Oscus Ltda.

- En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto
- **Bibliográfica**, También conocida como documental consiste en la búsqueda de información científica en las bibliotecas, que son lugares donde se guardan y se ordenan todas las clases de libros, revistas, manuales, etc. las mismas que nos sirven de ayuda a nuestra investigación.

En resumen la investigación documental - bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias) o en libros, revistas, periódicos y otras fuentes (fuente secundaria). Es necesario emplear este tipo de investigación por cuanto se requiere profundizar, conocer, deducir y comparar diferentes enfoques, teorías y como un elemento secundario nos guiamos por medio del internet, folletos, libros, etc.

3.2 NIVEL O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación Descriptiva

En la presente investigación se tiene como referencia el nivel descriptivo y que a través de la misma se estudiará, analizará o describirá la realidad presente, actual, en cuanto a hechos, personas, situaciones, etc.

Además ayuda a aprehender las características externas del objeto de estudio, esta aprehensión sirve para profundizar el conocimiento objetivo del problema para la posible solución del mismo.

Mediante este tipo de investigación podremos comprobar la hipótesis, es decir utilizar los medios estadísticos como medios auxiliares básicos para presentar una situación determinada, existente en forma acabada y definitiva, pero esta situación no permite establecer relaciones de causa y efecto.

El nivel descriptivo se cumplirá en el capítulo IV del perfil sobre el análisis e interpretación de los resultados.

3.2.2 Investigación Asociación de Variables

Nos permitirá estudiar las variables intervinientes en nuestra investigación, desde la interrelación del comportamiento de una variable con otra. Este tipo de investigación pretende ver cómo se relacionan los conceptos determinados por medio de un proceso investigativo – estadístico, que ayudará a una mejor entendimiento del problema a ser investigado.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Se denomina a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común, igual se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación. En muchos casos no se puede investigar a toda la población, sea por razones económicas, por falta de auxiliares de investigación o porque no se dispone del tiempo necesario, circunstancias en las que se recurre a un método estadístico de muestreo.

Para objeto de nuestra investigación, se categoriza a la población de la siguiente manera:

El número de empleados que laboran en la cooperativa son de 150.

La Cooperativa posee en la actualidad más de 100.000 socios.

El número de empleados que integran la cooperativa está compuesta por 150 personas las mismas que están distribuidas de la siguiente manera:

- Oficina Matriz y,

Las 7 Oficinas Operativas son las siguientes:

- Latacunga
- Baños
- Patate
- Pelileo
- Pillaro
- Riobamba
- Ambato Sur

Debido al área que se está investigando la cual está conformada por 30 personas que laboran en Cajas de manera directa y de 10 personas que laboran en el área administrativa; la población o universo que se tomo es de 40 personas por lo que el trabajo de investigación no necesita trabajar con muestra, es decir que los datos e información se recogerán de los miembros; los cuales son los siguientes:

- Los Cajeros, Jefe de cajas y Supervisores Operativos de Sucursales.
- Departamento de Riesgos
- Departamento de Auditoria
- Oficial de cumplimiento

Todo el personal mencionado anteriormente conforma una población pequeña que ayudará de una mejor manera a la presente investigación, con la finalidad de poder comprobar la hipótesis planteada.

Las preguntas a realizarse se basan en las variables del problema, esto ayudará a la exactitud, y comprobación de la hipótesis planteada.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.4.1 Variable Independiente: Procedimientos de control

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Procedimientos de control se conceptualiza como la ayuda a ordenar la gestión de la organización, salvaguardar sus activos y operar eficazmente el sistema contable y los controles internos de la empresa.</p>	Estructura del control	Manejo de los procedimientos de cajas	¿Los procedimientos que se utilizan actualmente en el área de cajas cubren con las expectativas de la institución?	Encuesta Cuestionario
		Segregación de funciones	¿Existe una adecuada segregación de funciones de acuerdo a la capacidad y aptitud del empleado?	Encuesta Cuestionario
		Cumplimiento de políticas y Reglamentos	¿Las políticas y reglamentos de cajas que maneja la institución están debidamente reformadas?	Encuesta Cuestionario
	Evaluación del Control	Pruebas de control	¿Se aplican las pruebas de control periódicamente para evaluar el desempeño de la empresa?	Encuesta Cuestionario
		Comunicación de resultados	¿Los resultados son entregados de manera íntegra y veraz a través de medios apropiados?	Encuesta Cuestionario

3.4.2 Variable Dependiente: Gestión de Riesgo Operativo

Conceptualización	Categoría	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Gestión de Riesgo Operativo se conceptualiza como un proceso efectuado por el directorio, la administración superior y otros miembros de la organización, basándose en políticas de riesgos y estrategia; la cual estará diseñada para identificar, medir y monitorear potenciales eventos que puedan afectar a la entidad en el logro de sus objetivos.</p>	Políticas de Administración de Riesgo	Exposición al Riesgo en cajas	¿Se encuentran definidos los niveles de tolerancia relacionados con la exposición al riesgo de cajas?	Encuesta Cuestionario
		Decisiones Administrativas	¿Se valoran y cuantifican adecuadamente los riesgos para tomar decisiones administrativas correctas en cajas?	Encuesta Cuestionario
	Identificación y Medición del Riesgo	Planificación	¿Existe una planificación adecuada para la identificación de riesgos?	Encuesta Cuestionario
		Análisis de Actividades	¿Se analiza la existencia de riesgos de cada una de las actividades en las reuniones de la Administración?	Encuesta Cuestionario
	Monitoreo del Riesgo	Seguimiento a los riesgos del área de cajas	¿Existe un adecuado seguimiento a los riesgos detectados en el área de cajas de la entidad?	Encuesta Cuestionario
		Evaluación	¿Existe un adecuado control para la evaluación de los riesgos en cada departamento de la cooperativa?	Encuesta Cuestionario

3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Metodológicamente la construcción de la información se opera en dos fases: Plan para la Recolección de Información y Plan para el Procesamiento de Información.

Para la realización de la investigación el primer plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- Definición de los sujetos; personas u objetos que van a ser investigados.

La investigación, toma como base los preceptos de Gerencia y del Consejo de Administración, el Comité de Administración Integral de Riesgos y la Unidad de Riesgos en lo que tiene que ver con su gestión y la posterior evaluación de los riesgos. Igualmente dentro de la investigación se encuentra el personal del área de cajas quienes son los encargados del funcionamiento de la misma.

- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.

Para la recolección de información se utilizará diferentes técnicas e instrumentos básicos que permitan optimizar tiempo y recursos para el desarrollo del proyecto como son:

- **Encuesta**

Es una técnica destinada a obtener datos de varios de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, para ello a diferencia de la entrevista se utilizará un listado de preguntas escritas que se entregarán a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito, este listado se denomina cuestionario

- **Cuestionario**

Nos permitirá conocer las incidencias que tienen la aplicación de los procedimientos de control desactualizados en la gestión de riesgo

Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.

- La encuesta estará apoyada por el cuestionario (ver anexos A, B)
- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo). La investigación es unipersonal
- Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

Para la recolección de los datos se ha previsto trabajar en horario de oficina los mismos que serán de 08:30 a 12:30 y de 14:00 a 17:00, esto permitirá la obtención de datos, para mayor eficiencia y eficacia de la recolección.

3.6 PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

- Representaciones gráficas.

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizará cuadros estadísticos para interpretar los resultados tabulados de las encuestas y entrevistas, posteriormente se determinarán los recursos, para finalmente obtener los resultados sobre las deficiencias en los procedimientos de control del área de la empresa.

- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

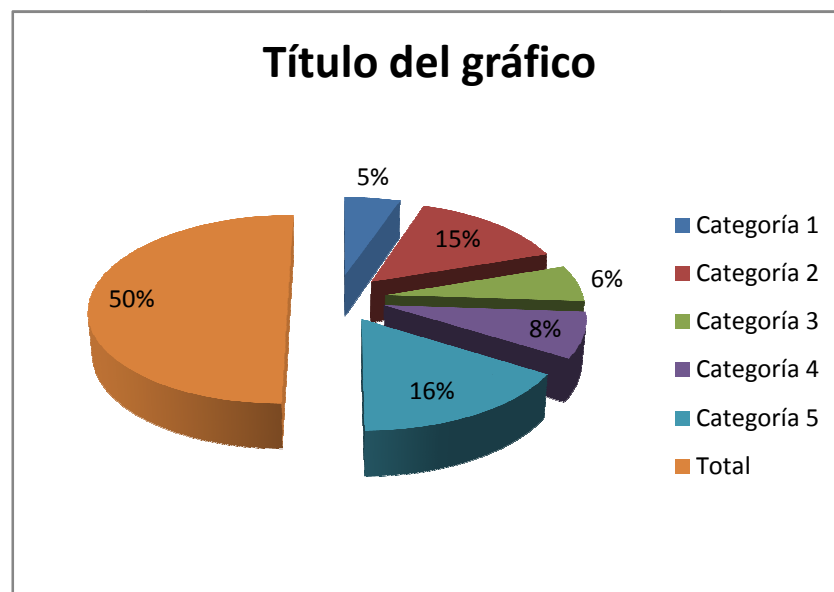
Luego de tabular la información, y de obtener los resultados a favor y en contra de la empresa, se pondrán a consideración para un mejor análisis de los datos tal como se indica en el siguiente gráfico, esto explicará cómo se está incidiendo o

afectará a la hipótesis en los resultados y como se está planteando para llegar a los resultados sean estos a favor o en contra, la tabulación será de la siguiente manera:

Tabla modelo de tabulación de datos para la comprobación de la hipótesis

Categoría	f	h
Categoría 1	20	10,42%
Categoría 2	56	29,17%
Categoría 3	24	12,50%
Categoría 4	30	15,63%
Categoría 5	62	32,29%
Total	192	100,00%

Gráfico modelo expresado en porcentajes y en barras



Posterior a la recolección de la información se procederá al procesamiento y análisis de la misma.

La información secundaria se clasificará y ordenará de tal manera que se pueda escoger toda la necesaria.

Todos los datos recogidos se transformarán siguiendo ciertos pasos como por ejemplo:

- Estudio calificador: Es decir la limpieza de la información contradictoria, incompleta, y no pertinente.
- Corrección de las fallas en la contestación
- Tabulación y cuadros de las variables de la hipótesis
 - Estudio estadístico
 - Rectificación de la información

3.6.1 Procesamiento Análisis

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.

Se lo hará a través del Estimador Estadístico Chi Cuadrado.

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

En la recolección de la información se define el problema y los objetivos de la investigación para lo cual se establecen todos y cada uno de los objetivos específicos que se plantearon inicialmente en el proyecto, en cada uno de estos se establecerá la manera como acceder a esta información, se clasificará a la información en secundaria y en primaria ya sea esta cuantitativa o cualitativa sin olvidar los objetivos planteados en el Capítulo I.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Según las encuestas realizadas a los treinta empleados que laboran en el área de cajas y los diez empleados que laboran en el control de la gestión de riesgo operativo de la Cooperativa Oscus Ltda. (Anexo. A, B), las cuales están relacionadas con las variables independiente y dependiente obtenemos el siguiente análisis por cada una de las preguntas realizadas:

Preguntas para la comprobación de la Hipótesis. (Ver anexos)

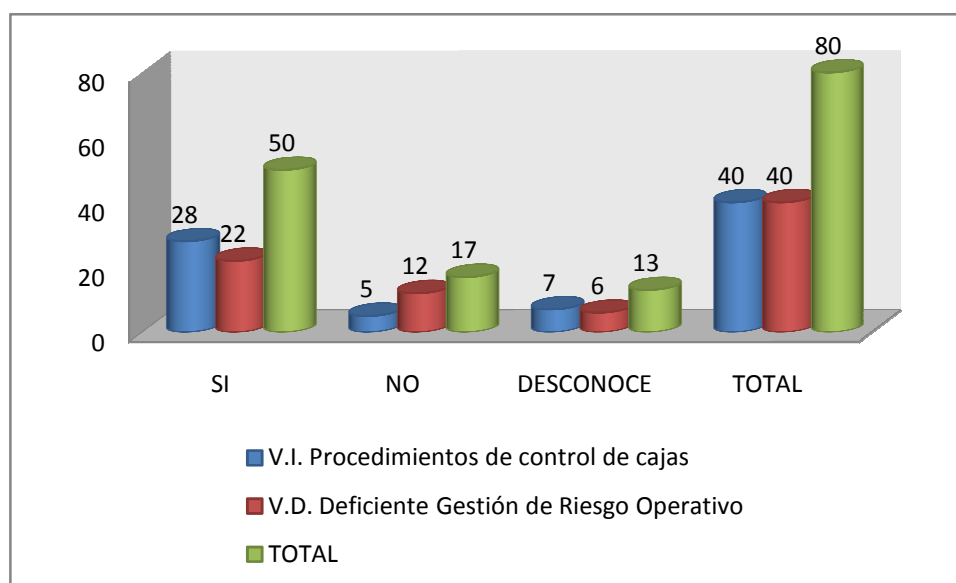
P1. ¿Los procedimientos de control que se utilizan en el área de cajas deben ser actualizados para mejorar el rendimiento en el área?

P3. ¿Considera usted que existen falencias en la gestión de riesgo actual, (respecto al sistema de control interno del área de cajas)?

Tabla 1. Resultados de la comprobación de la hipótesis general

VARIABLES	PREGUNTAS	SI	NO	DESCONOCE	TOTAL
V.I. Procedimientos de control de cajas	1	28	5	7	40
V.D. Deficiente Gestión de Riesgo Operativo	3	22	12	6	40
TOTAL		50	17	13	80

Grafico 1. Análisis del resultado de las preguntas para la hipótesis.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

De la encuesta realizada a los empleados de la Cooperativa el 65% afirmó que los procedimientos de control de cajas deben ser actualizados ya que influyen en un nivel alto en la gestión de riesgo actual, mientras que 35% restante afirmó lo opuesto.

Resultados del cuestionario realizado a los empleados que laboran en el área de cajas

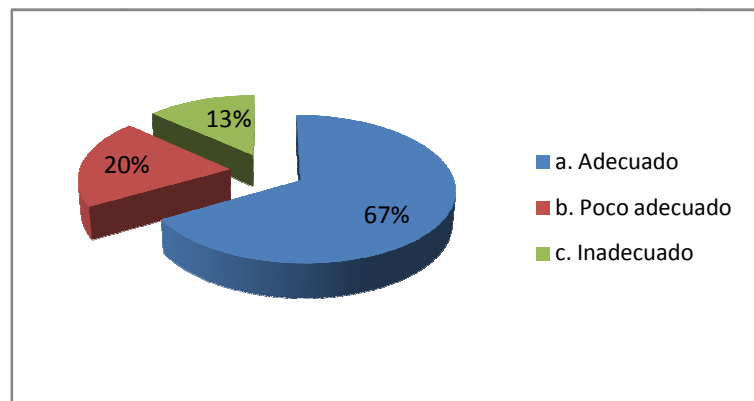
2. ¿Considera usted que los procedimientos a seguir para el pago de retiros de acuerdo a los montos y para la recepción de depósitos de la cuenta de los clientes son?

Tabla 2

Alternativas	f	h
a. Adecuado	27	67%
b. Poco adecuado	8	20%
c. Inadecuado	5	13%
Total	40	100%

Gráfico 2

Procedimientos para el pago de retiros y depósitos de las cuentas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Realizada la tabulación se encontró que el 67% que corresponden a 27 empleados encuestados respondieron que los procedimientos para el pago de retiros y recepción de los depósitos de la cuenta de los clientes es adecuado, en cambio el 20% y el 13% piensan lo contrario lo cual representan a 13 empleados.

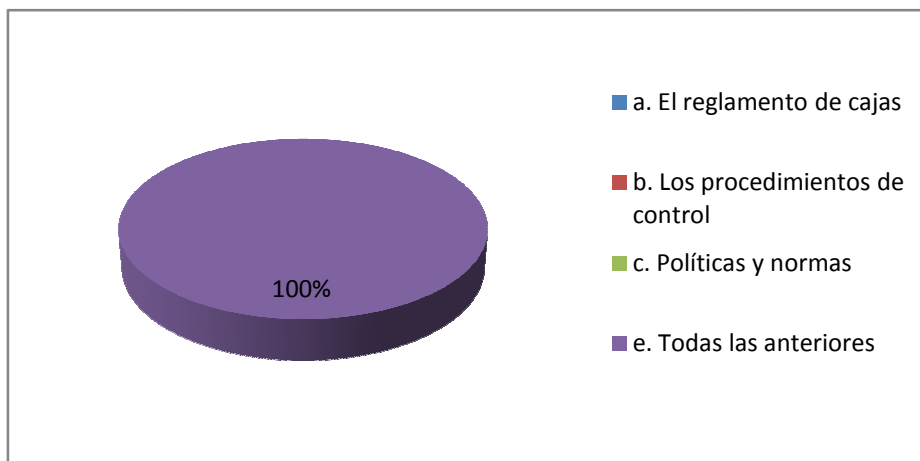
3. ¿El personal que labora en la Cooperativa conoce de?

Tabla 3

Alternativas	f	h
a. El reglamento de cajas	0	0%
b. Los procedimientos de control	0	0%
c. Políticas y normas	0	0%
e. Todas las anteriores	40	100%
Total	40	100%

Gráfico 3.

Conocimiento de Normas, Políticas, Procedimientos de control y reglamento.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

El 100% de los empleados que fueron encuestados del área de cajas contestaron que si conocen el reglamento, los procedimientos de control y las políticas y normas que regulan las actividades de esta área, lo que quiere decir que existe conocimiento en relación a esta pregunta.

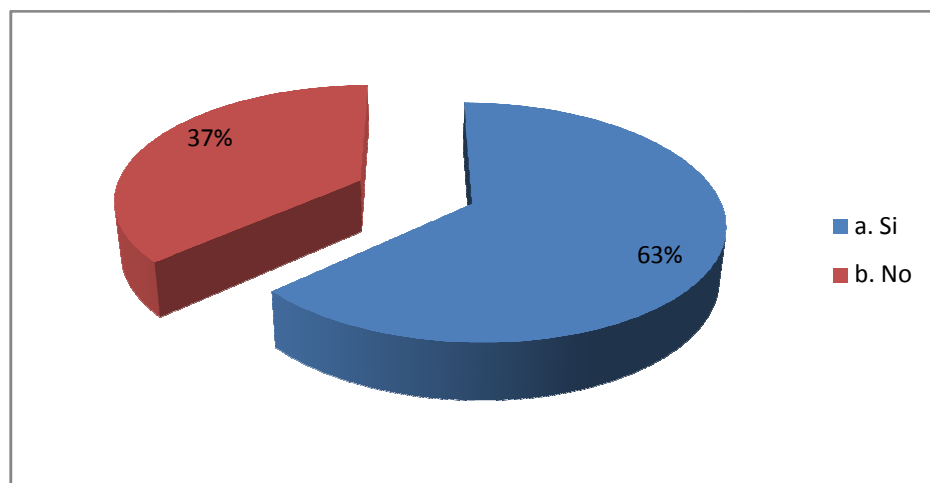
4. ¿Vigilan que el personal de cajas conozca y utilice los indicadores que midan la gestión diaria en relación al pago de efectivo?

Tabla 4

Alternativas	f	h
a. Si	25	63%
b. No	15	37%
Total	40	100%

Gráfico 4.

Supervisión de la utilización de indicadores de gestión para el pago del efectivo



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

En lo concerniente a la utilización de indicadores de gestión para el pago de efectivo el 63% de empleados correspondientes a 25 personas contestaron que si conocen y saben utilizar dicho indicador a diario, en cambio 15 personas que son el 37% afirman lo contrario.

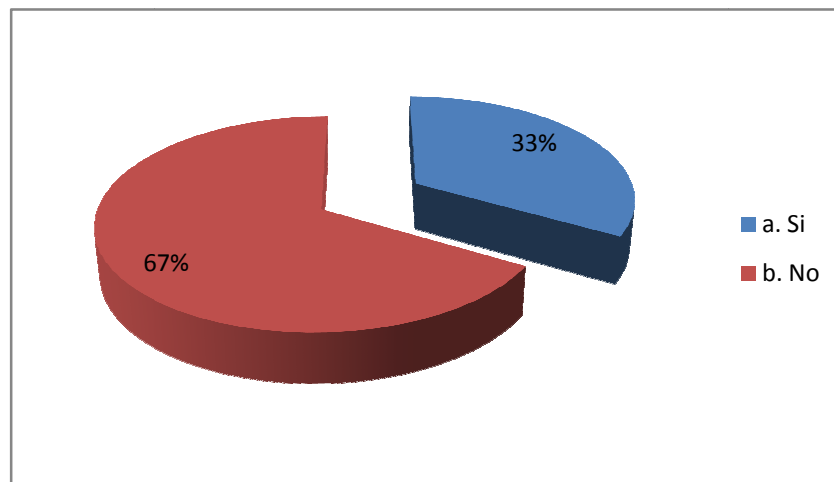
5. ¿Cree usted que el actual reglamento de cajas está acorde con la situación actual del área de cajas?

Tabla 5

Alternativas	f	h
a. Si	13	33%
b. No	27	67%
Total	40	100%

Gráfico 5.

El reglamento de cajas está acorde con la actual situación del área de cajas.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Según la encuesta realizada existe un 67% de los empleados que si afirman que el actual reglamento de cajas debe ser actualizado debido que si existen algunas falencias mientras que el 33% que viene a ser 13 empleados dicen lo contrario.

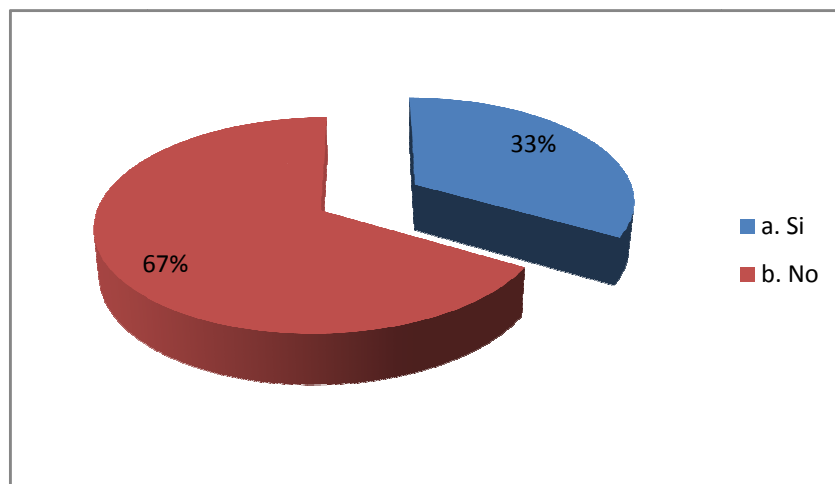
6. ¿Conoce usted si existen indicadores que midan la gestión diaria de depósitos en cuanto a la productividad?

Tabla 6

Alternativas	f	h
a. Si	13	33%
b. No	27	67%
Total	40	100%

Gráfico 6.

Indicadores de gestión diaria de depósitos en relación a la productividad.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Existe un 33% correspondiente al 13 empleados encuestados que afirman que si existen indicadores que midan la gestión diaria de los depósitos en cuanto a la productividad en cambio el 67% que son 27 personas mencionan que no conocen el indicador.

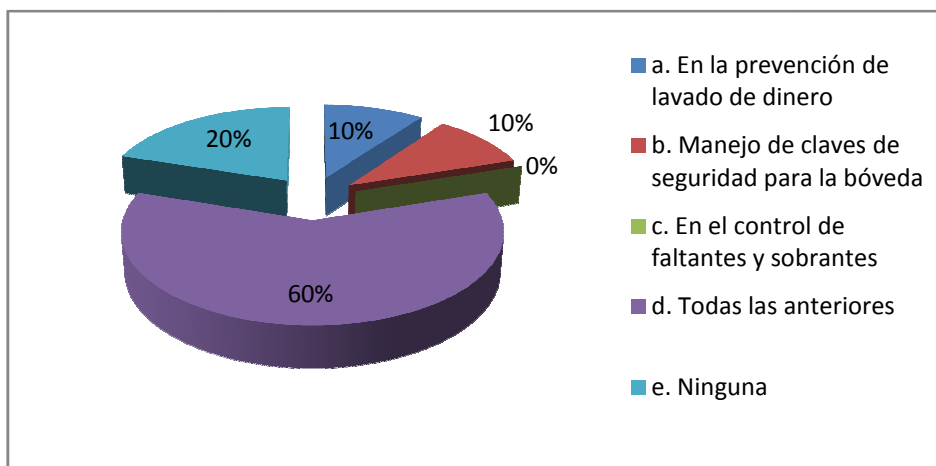
7. ¿Cuáles de estos procedimientos requieren de un mayor control en el área de cajas, para evaluar su eficiencia periódicamente?

Tabla 7

Alternativas	f	h
a. En la prevención de lavado de dinero	4	10%
b. Manejo de claves de seguridad para la bóveda	4	10%
c. En el control de faltantes y sobrantes	0	0%
d. Todas las anteriores	24	60%
e. Ninguna	8	20%
Total	40	100%

Gráfico 7.

Procedimientos que requieren mayor control en el área de cajas.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Del total de los encuestados en lo que se refiere a esta pregunta contestaron en un 80% que los procedimientos antes mencionados si necesitan ser evaluados más periódicamente con el fin de evitar problemas mayores, mientras que el 20% restante señalan lo contrario.

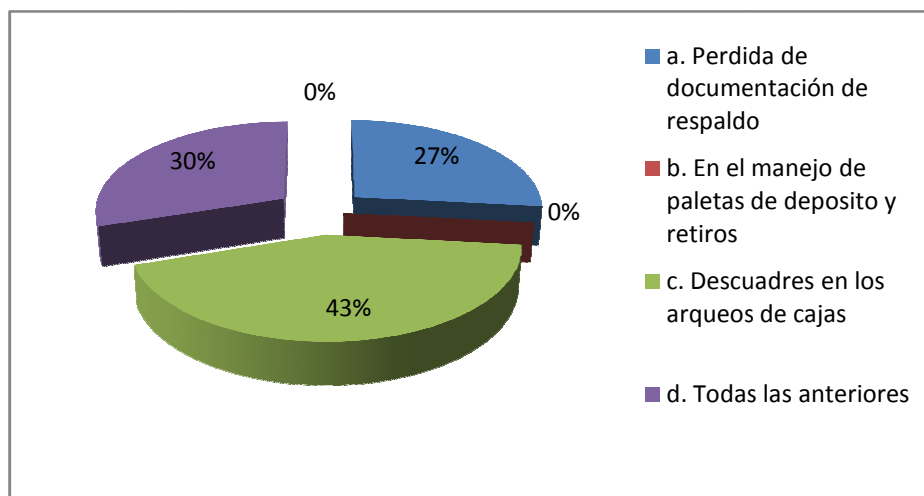
8. ¿Según su experiencia. ¿Cuáles son las situaciones no deseadas que ocurren con mayor frecuencia en el área de cajas y que requieren pruebas de control más minuciosas?

Tabla 8

Alternativas	f	h
a. Pérdida de documentación de respaldo	11	27%
b. En el manejo de papeletas de depósito y retiros	0	0%
c. Descuadres en los arqueos de cajas	17	43%
d. Todas las anteriores	12	30%
e. Ninguna	0	0%
Total	40	100%

Gráfico 8.

Situaciones no deseadas que ocurren con mayor frecuencia en el área de cajas.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada afirman que las situaciones no deseadas que ocurren con mayor frecuencia en cajas están la pérdida de documentación con el 27%, descuadres de cajas con el 43% y con el 30% todas las demás situaciones mencionadas anteriormente.

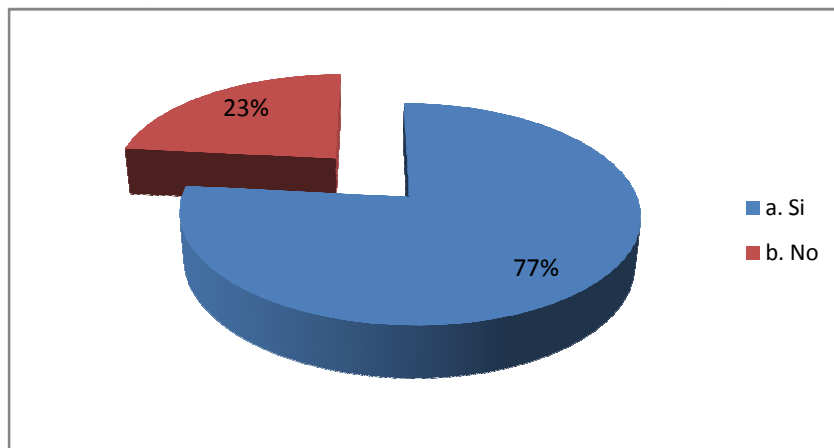
9. Dentro de sus Funciones. ¿Tiene la potestad de poder intercambiar sus funciones con otro empleado de la misma área?

Tabla 9

Alternativas	f	h
a. Si	9	23%
b. No	31	77%
Total	40	100%

Gráfico 9.

Intercambiar funciones con otros empleados del área de cajas.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

El 23% de los encuestados que son 9 empleados afirman que si tienen al grado de autoridad para poder intercambiar funciones con otros empleados de la misma área, mientras que el 77% correspondiente a 31 encuestados dicen lo contrario que no tiene ninguna autoridad para intercambiar sus funciones con otros empleados.

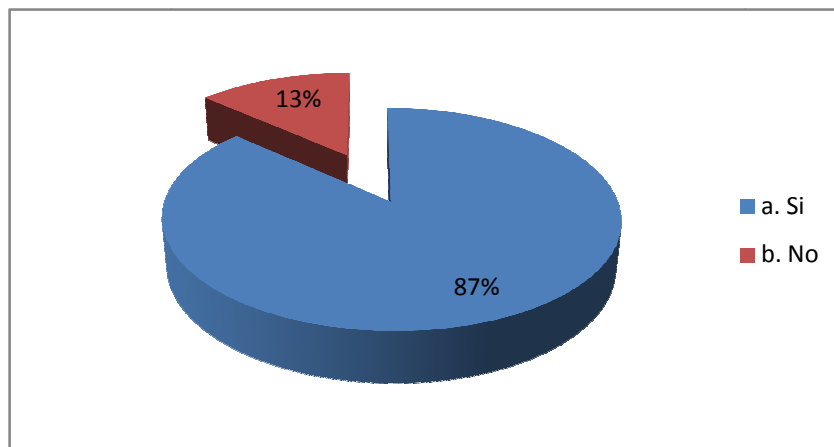
10. Al incorporar nuevo personal. ¿Se toma en cuenta las habilidades, destrezas, experiencia y la función que va a desempeñar en el área de cajas?

Tabla 10

Alternativas	f	h
a. Si	35	87%
b. No	5	13%
Total	40	100%

Gráfico 10.

Cualidades y Aptitudes que se toman en cuenta para incorporar nuevo personal.



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Según la encuesta que se realizó los empleados el 87% respondieron que si se toma en cuenta todas las cualidades y aptitudes antes de entrar a laborar en la entidad y especialmente se realizan pruebas a los nuevos empleados para designarles la función que van a desempeñar en el área, en cambio el 13% reconoce que no se toma en cuenta lo mencionado anteriormente para incorporar al personal.

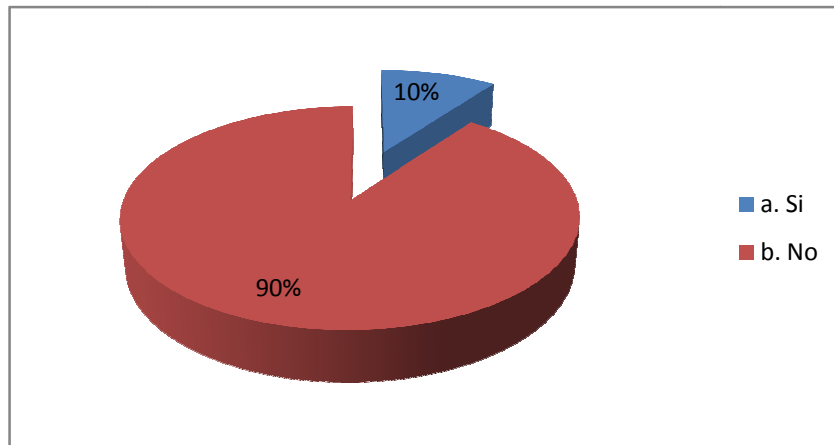
11. ¿Dentro de las políticas de la cooperativa le permite a usted tener acceso a la información de su cuenta para poder realizar usted mismo depósitos y retiros en su cuenta?

Tabla 11

Alternativas	f	h
a. Si	4	10%
b. No	36	90%
Total	40	100%

Gráfico 11.

Acceso a la información de su cuenta



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

En lo referente a esta pregunta el 10% de los empleados que son 4 personas afirman que si pueden hacer ellos mismos depósitos en sus propias cuentas, mientras que 90% que son 36 personas dice que no hay manera de realizar esas transacciones ya que se encuentra bloqueado el ingreso a su cuenta.

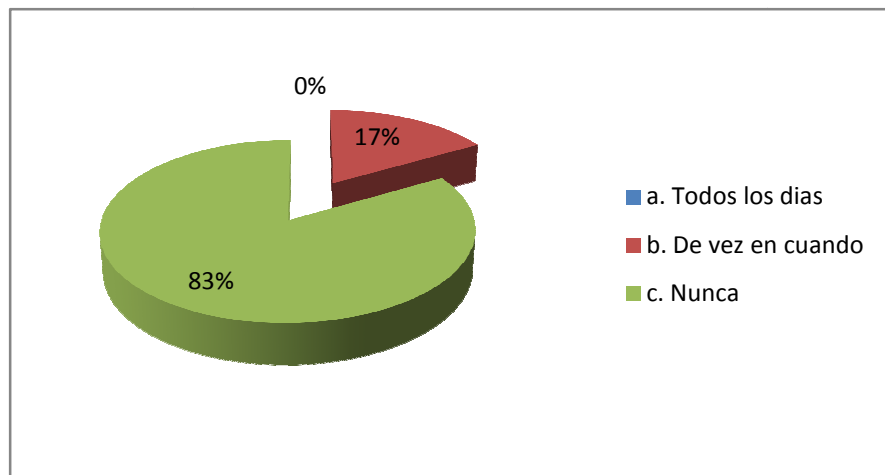
12. ¿Con que frecuencia al salir al medio día a su receso los supervisores revisan que se haya realizado el respectivo cierre de caja?

Tabla 12

Alternativas	f	h
a. Todos los días	0	0%
b. De vez en cuando	7	17%
c. Nunca	33	83%
Total	40	100%

Gráfico 12.

Supervisión del cierre de caja al salir al medio día



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Del total de encuestados el 17% de afirman que el control del cierre de caja al salir al medio día se lo realiza de vez en cuando, mientras que el 83% de encuestados dicen que nunca se ha realizado cierres de caja al medio día.

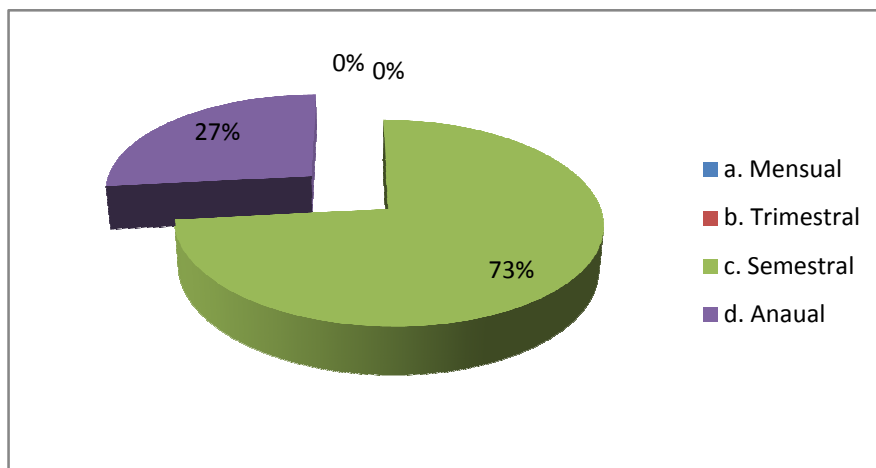
13. ¿Durante el año con qué frecuencia se controla que se cambien las claves de seguridad de la bóveda?

Tabla 13

Alternativas	f	h
a. Mensual	0	0%
b. Trimestral	0	0%
c. Semestral	29	73%
d. Anual	11	27%
Total	40	100%

Gráfico 13.

Claves de seguridad para la bóveda



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

En lo referente al cambio de claves de seguridad para la bóveda el 73% de los encuestados señalan que eso se lo realiza de manera semestral, mientras que el 27% menciona que se lo realiza anual, lo que nos da como resultado que si existe deficiencia en este punto.

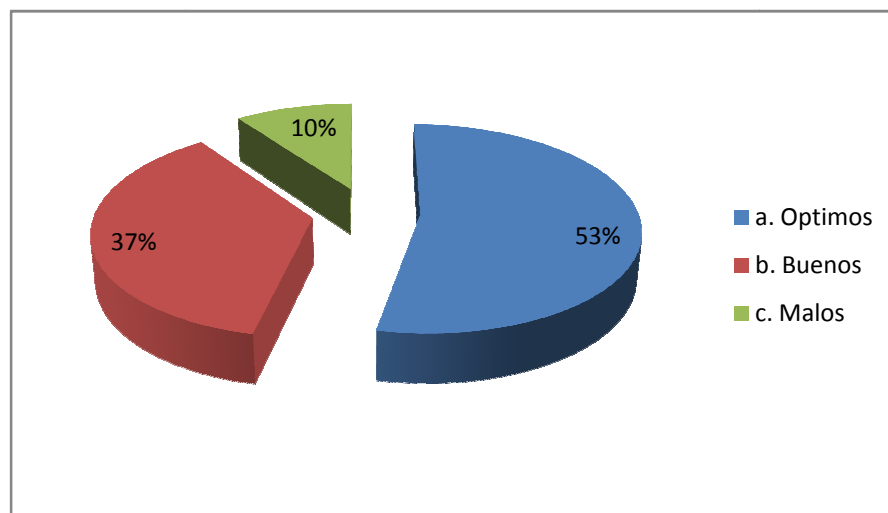
14. ¿Los niveles de información y comunicación de resultados por parte de cajas son?

Tabla 14

Alternativas	f	h
a. Óptimos	21	53%
b. Buenos	15	37%
c. Malos	4	10%
Total	40	100%

Gráfico 14.

Niveles de información y comunicación de resultados



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Los niveles de comunicación dentro de cajas en un 53% del personal encuestado mencionan que es óptimo y en un 37% dice que es bueno, en cambio el 10% afirma que es malo debido a que existe congestionamiento al generar la información.

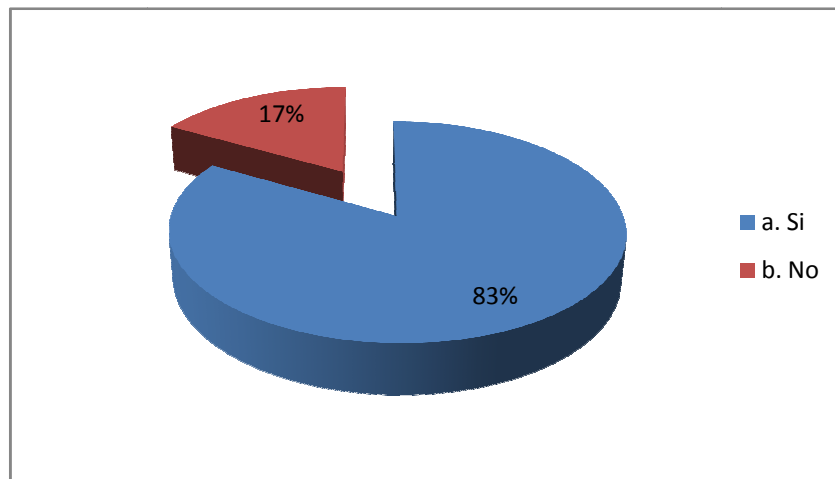
15. ¿Los reportes finales que son emitidos a diario por el área de cajas son adecuadamente supervisados y revisados para su contabilización?

Tabla 15

Alternativas	f	h
a. Si	33	83%
b. No	7	17%
Total	40	100%

Gráfico 15.

Supervisión y revisión de reportes emitidos por el área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (19/09/2009)

Análisis

Según la encuesta realizada correspondiente a esta pregunta el 83% del personal encuestado respondió que la información emitida por el área de cajas es adecuada, mientras que el 17% afirma lo contrario.

Resultados del cuestionario realizado al personal que labora en el control de la gestión de riesgo operativo del Área de Cajas.

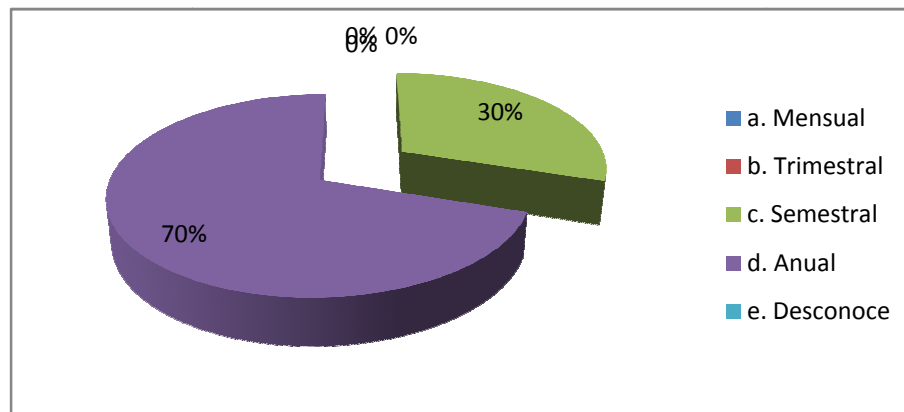
1. ¿La evaluación de riesgos del proceso de cajas con qué frecuencia se lo realiza?

Tabla 16

Alternativas	f	h
a. Mensual	0	0%
b. Trimestral	0	0%
c. Semestral	12	30%
d. Anual	28	70%
e. Desconoce	0	0%
Total	40	100%

Gráfico 16.

Evaluación del riesgo del área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

Del total de las encuestas realizadas se encontró que en un 70% de los encuestados afirman que la evaluación de los riesgos en el área de cajas se lo realiza de manera anual, mientras que un 30% dicen que se lo realiza semestral, siendo este un factor muy importante en la evaluación de los riesgos.

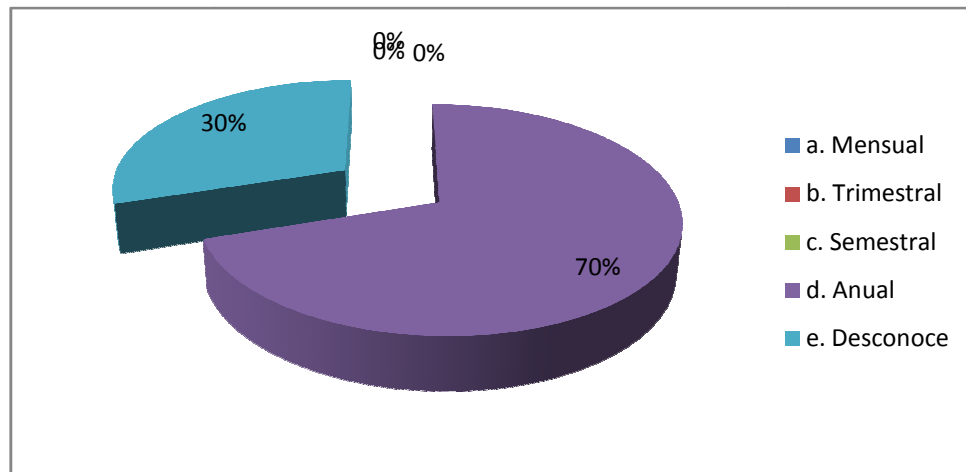
2. ¿La planificación para la identificación de riesgos en el área de cajas se lo realiza de manera?

Tabla 17

Alternativas	f	h
a. Trimestral	0	0%
b. Semestral	0	0%
c. Anual	28	70%
d. Desconoce	12	30%
Total	40	100%

Gráfico 17.

Planificación del riesgo del área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

El 70% de los encuestados respondieron que la planificación para la identificación de los riesgos en cajas se lo realiza de manera anual y el 30% restante de encuestados desconoce la pregunta, la cual nos hace ver que si tiene una planificación para poder identificar los riesgos.

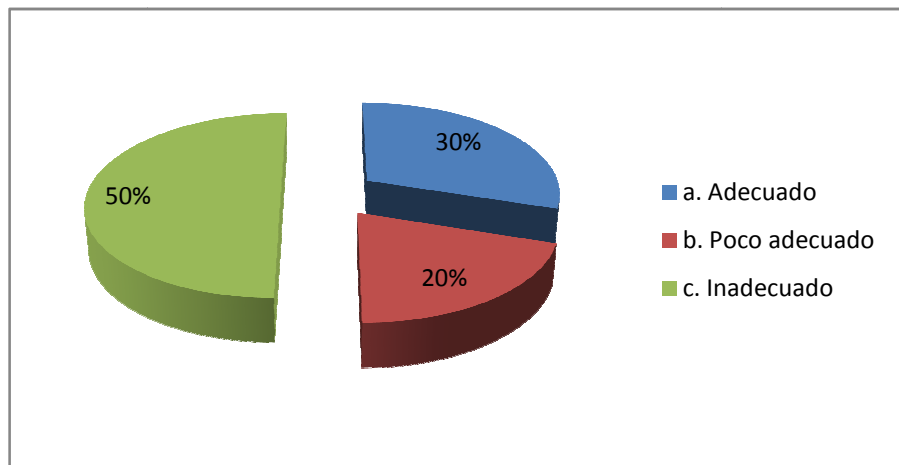
4 ¿Los controles definidos para mitigar eventos de riesgos que se producen en las actividades del área de cajas son?

Tabla 18

Alternativas	f	h
a. Adecuado	12	30%
b. Poco adecuado	8	20%
c. Inadecuado	20	50%
Total	40	100%

Gráfico 18.

Controles para mitigar los eventos de riesgo del área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/08/2009)

Análisis

En lo que se refiere a esta pregunta el 30% de los encuestados afirmaron que los controles para mitigar los eventos de riesgo son adecuados, mientras que un 20% y 50% piensan que son poco adecuados e inadecuados respectivamente.

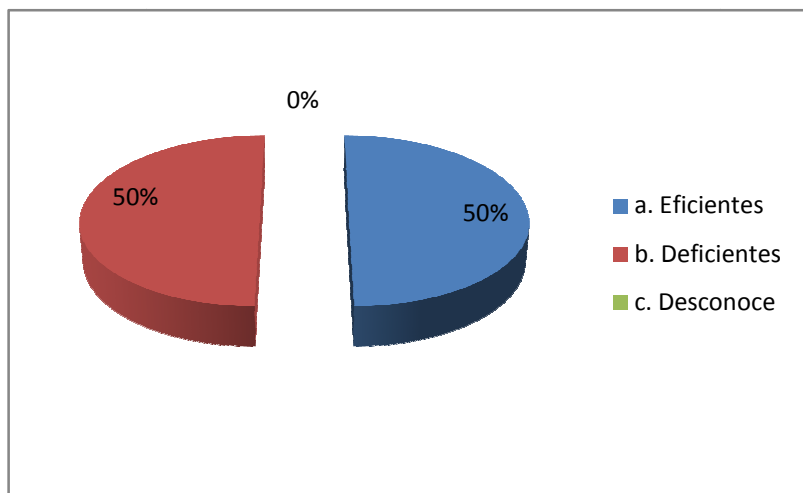
5. ¿Los parámetros que sirven para analizar los riesgos de las actividades desarrolladas en el área de cajas son?

Tabla 19

Alternativas	f	h
a. Eficientes	20	50%
b. Deficientes	20	50%
c. Desconoce	0	0%
Total	40	100%

Gráfico 19.

Parámetros para analizar los riesgos en cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

Del total de los encuestados de la entidad en lo referente a este ítem respondieron que el 50% son eficientes los parámetros para analizar los riesgos en cajas mientras que el otro 50% piensa que son deficientes debido a que los controles para mitigar los eventos de riesgo están fallando.

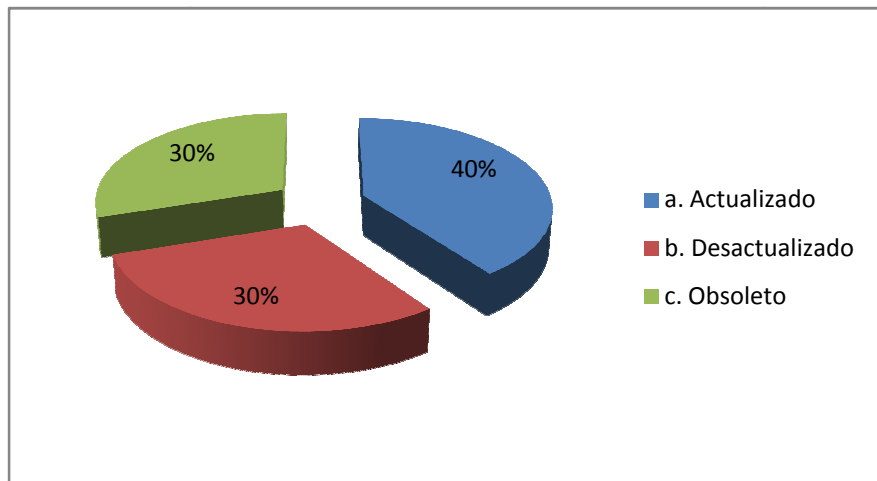
6. El esquema que se utiliza para el control de la evaluación de riesgos del área de cajas esta:

Tabla 20

Alternativas	f	h
a. Actualizado	16	40%
b. Desactualizado	12	30%
c. Obsoleto	12	30%
Total	40	100%

Gráfico 20.

Esquema para la evaluación de riesgo de caja



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

El 40% de los encuestas respondieron que el esquema que se utiliza para la evaluación de riesgos esta actualizado, en cambio un 60% piensa que esta desactualizados y hasta obsoleto debido a que el presente sistema se encuentra desactualizado.

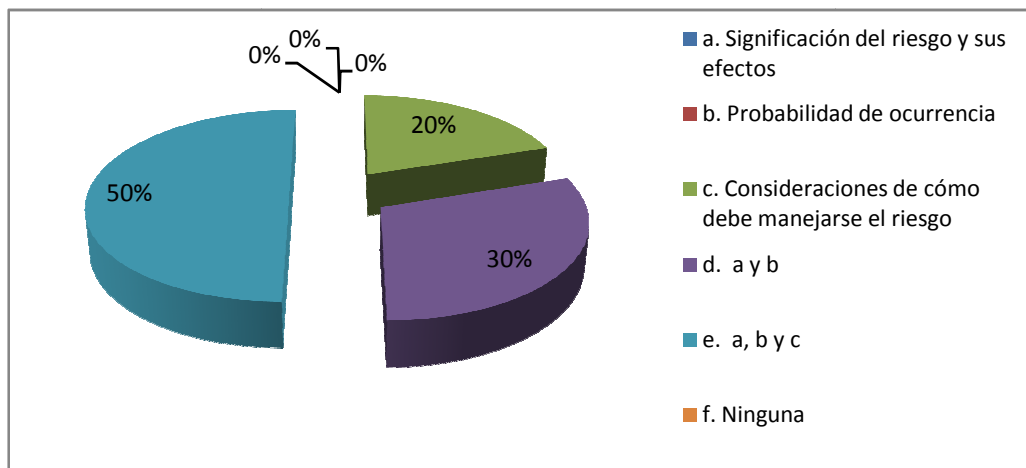
7. ¿Qué aspectos se toma en cuenta para poder analizar los riesgos en las actividades que se realizan en el área de cajas?

Tabla 21

Alternativas	f	h
a. Significación del riesgo y sus efectos	0	0%
b. Probabilidad de ocurrencia	0	0%
c. Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo	8	20%
d. a y b	12	30%
e. a, b y c	20	50%
f. Ninguna	0	0%
Total	40	100%

Gráfico 21.

Aspectos para analizar el riesgo en las actividades de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

En esta pregunta los encuestados respondieron un 50% que los aspectos que se toman en cuenta para analizar los riesgos en las actividades de cajas son todas las alternativas antes planteadas, y el resto de los encuestado piensan en la tercera y cuarta alternativa en un 20% y 30%, esto quiere decir que si existe un conocimiento adecuado para poder analizar los riesgos.

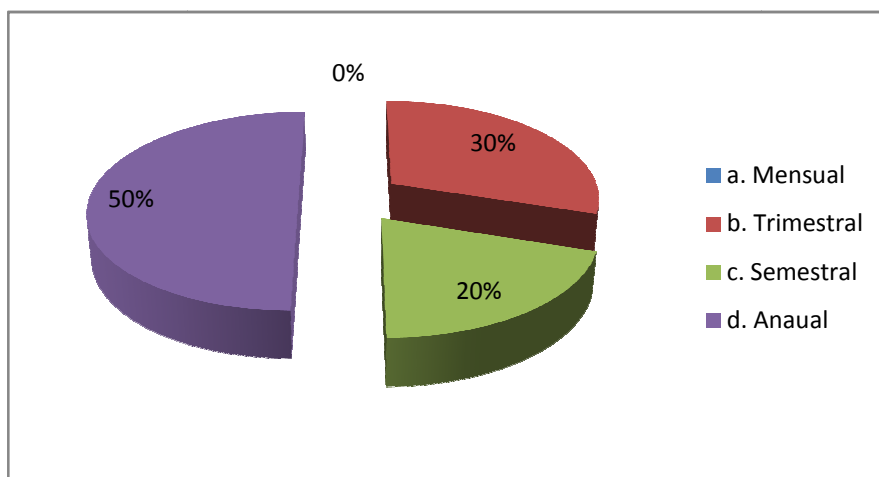
8. ¿Los seguimientos a los riesgos de control detectados en el área de cajas se lo realiza de forma?

Tabla 22

Alternativas	f	h
a. Mensual	0	0%
b. Trimestral	12	30%
c. Semestral	8	20%
d. Anual	20	50%
Total	40	100%

Gráfico 22.

Seguimientos a los riesgos de control detectados en cajas



Elaborado por: Córdoba. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

Según la encuesta planteada los empleados respondió en un 50% que los seguimientos que se hace a los riesgos se los realiza de manera anual, mientras que el resto de empleados que vienen hacer el otro 50% piensan que lo hace de manera trimestral y semestral.

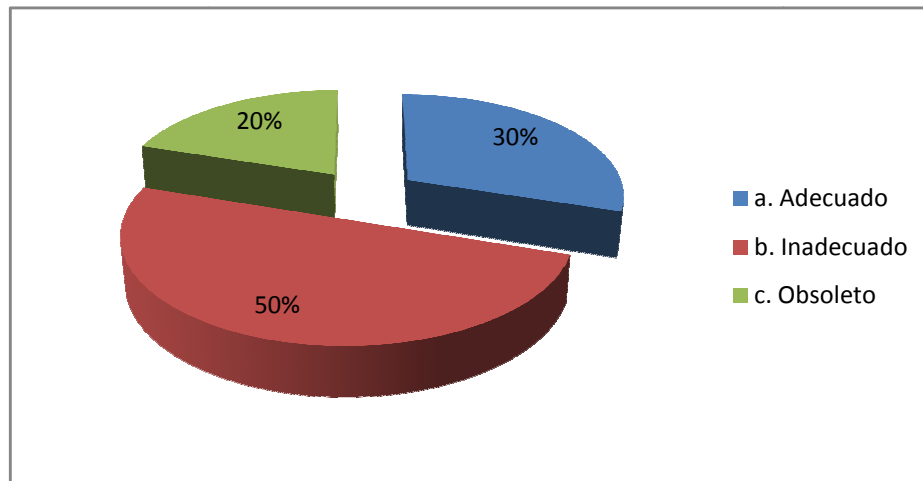
9. ¿La metodología que se utiliza para la identificación, medición, análisis y valuación de los riesgos de los procedimientos de cajas son :

Tabla 23

Alternativas	f	h
a. Adecuado	12	30%
b. Inadecuado	20	50%
c. Obsoleto	8	20%
Total	40	100%

Gráfico 23.

Metodología para la detección de los riesgos del área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

Del total de los encuestados el 30% de los empleados encuestados afirman que la metodología para la detección de los riesgos si es la adecuada pero el 50% y el 20% piensan que es inadecuada y que se encuentra obsoleta, esto quiere decir que se debe hacer mejoras en la metodología que se maneja internamente en la entidad.

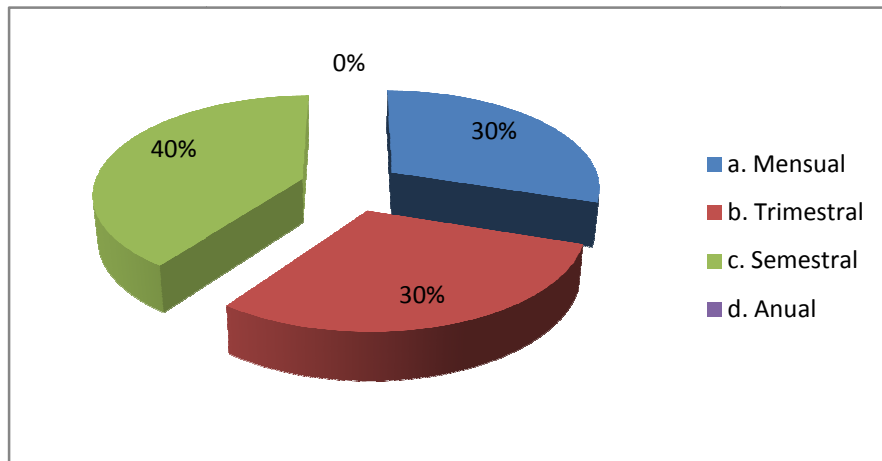
10. ¿El seguimiento de la información que se genera en el proceso de cajas tiene una frecuencia?

Tabla 24

Alternativas	f	h
a. Mensual	12	30%
b. Trimestral	12	30%
c. Semestral	16	40%
d. Anual	0	0%
Total	40	100%

Gráfico 24.

Seguimiento de la información del área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

En lo que se refiere al seguimiento de la información que se genera en el proceso de cajas los encuestados respondieron en 60% que se lo realiza de manera mensual y trimestral, mientras que el 40% dicen que se realiza semestral esto quiere decir la información que se genera en cajas no tiene falencias de gran preocupación.

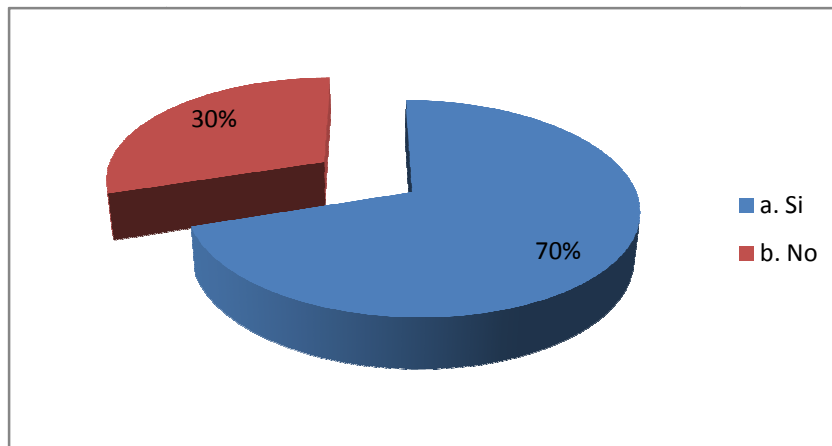
11. ¿La planificación anual cuenta con planes de contingencia para poder reducir los posibles riesgos que se presentan en el área de cajas?

Tabla 25

Alternativas	f	h
a. Si	28	70%
b. No	12	30%
Total	40	100%

Gráfico 25.

Planes de contingencia para reducir los riesgos del área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

El 70% de los encuestados afirman que la empresa si cuenta con planes de contingencia para poder reducir los riesgos en el área de cajas mientras que el 30% respondieron lo contrario, esto se debe tal vez a un desconocimiento del tema por parte del empleado.

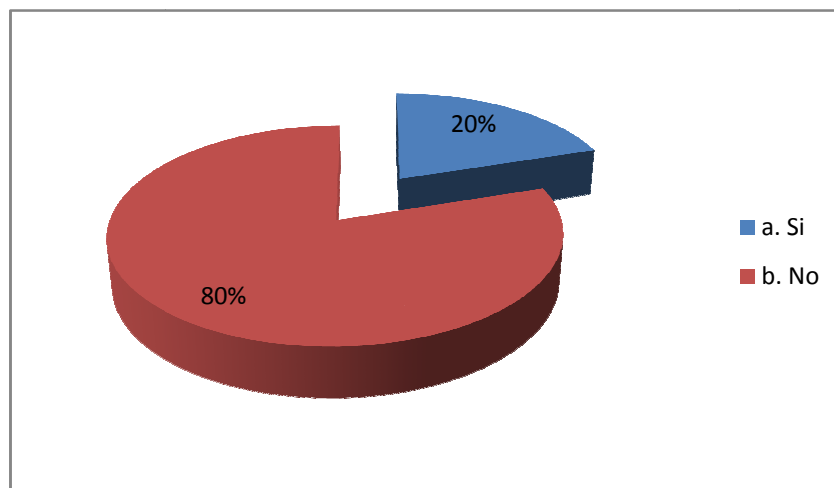
12. ¿Se registra la frecuencia con la que se presentan los eventos de riesgos en cajas para la ayuda a la toma de decisiones?

Tabla 26

Alternativas	f	h
a. Si	8	20%
b. No	32	80%
Total	40	100%

Gráfico 26.

Registro de presentación de riesgos en el área de cajas



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

Realizada la correspondiente tabulación en lo que se relaciona con esta pregunta un 80% de los encuestados contestaron que no se registran los eventos de riesgos en cajas, mientras el 20% dicen lo contrario.

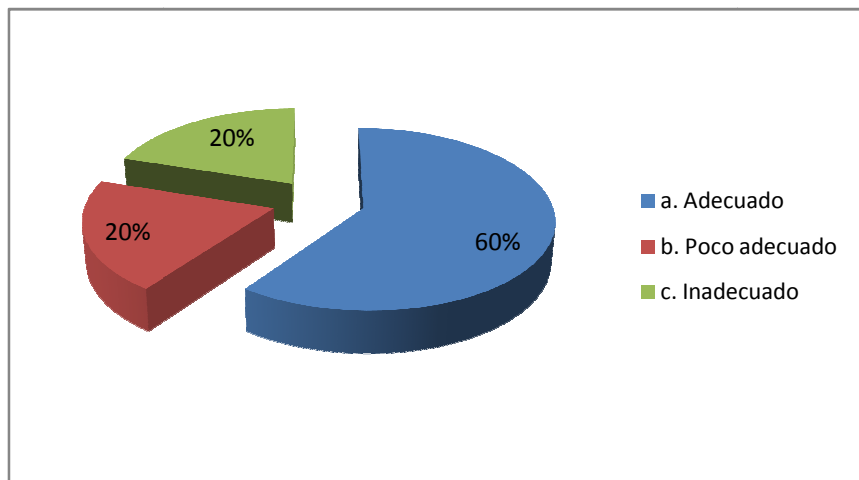
13. ¿Los límites de escala de calificación que se utilizan para medir el impacto y la exposición del riesgo en cajas son?

Tabla 27

Alternativas	f	h
a. Adecuado	24	60%
b. Poco adecuado	8	20%
c. Inadecuado	8	20%
Total	40	100%

Gráfico 27

Limites de escala de calificación



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

Según la encuesta que se realizó se encontró que un 60% de los empleados encuestados respondieron que los límites de escala de calificación que se utilizan para medir el impacto y la exposición del riesgo es adecuada mientras que en un 40% afirmaron lo opuesto.

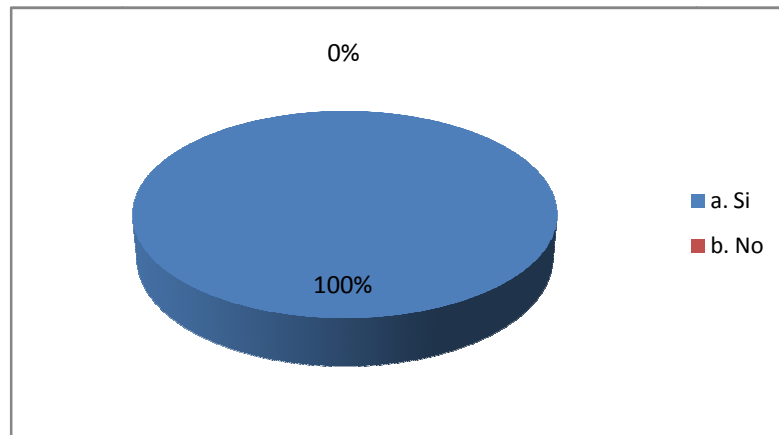
14. ¿Se analiza y discute en las reuniones de los comités asuntos sobre los riesgos que se presentan en las actividades desarrolladas en cajas?

Tabla 28

Alternativas	f	h
a. Si	40	100%
b. No		0%
Total	40	100%

Gráfico 28

Análisis de los riesgos de cajas en reuniones



Elaborado por: Córdova. U. Fernando

Fuente: Encuesta (20/09/2009)

Análisis

El 100% de los empleados que fueron encuestados respondieron que se analiza y se discuten en las reuniones de los comités asuntos sobre todos los riesgos que se presentan en la cooperativa es decir que existe no se deja de lado estos temas en las reuniones que se realizan en la institución.

4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS

Del análisis de resultados obtenidos en las encuestas realizadas se desprende que las variables de nuestra investigación, es decir los procedimientos de control y la gestión de riesgos operativo están estrechamente relacionadas; es así que para la mayoría de encuestados, la administración debe tomar medidas y decisiones que ayuden a mejorar el sistema de control interno del área de cajas, ya que es allí donde a diario se concentran los dineros de los clientes de la Cooperativa.

Dentro de las preguntas que requieren un mejor control de manera urgente tenemos las siguientes:

En lo referente a las preguntas de comprobación de la hipótesis se da que tanto para los procedimientos de control como para la gestión de riesgo operativo se necesita hacer cambios tanto en los procedimientos como en el sistema de riesgo actual, ya que esas pequeñas fallas si no son corregidas a tiempo pueden acarrear problemas más graves a un mediano y largo plazo que pueden ser perjudiciales para la entidad.

En la **Pregunta 2** del cuestionario dirigido a los empleados del área de cajas obtenemos que los procedimientos tanto para el pago de retiros de acuerdo a los montos como para la recepción de los depósitos de la cuenta de los clientes, no hay mucha discrepancia en los criterios emitidos por los encuestados, por lo que lo más oportuno y mejor para la cooperativa es el actualizar los procedimientos del área de cajas con el fin de mejorar el sistema de control interno actual.

En lo referente a la **pregunta 4 y 6** la mayoría de encuestados que son el 63% conocen y utilizan el indicador que mide la gestión diaria en cuanto al pago de efectivo, mientras que el 37% respondió negativamente debido a que no se les ha indicado la existencia de los mismo; en cambio es lo contrario en la siguiente pregunta la mayoría de empleados no conocen que existe un indicador que midan la gestión diaria de los depósitos en cuanto a la productividad y son el 67% por

lo que se ve que existe un descuido por parte de las autoridades al no comunicar y capacitar de estos temas al personal que labora en cajas.

En la **pregunta 3** que menciona el conocimiento del reglamento, los procedimientos de control y las políticas y normas los empleados si conocen en su totalidad estos documentos debido a que para poder ocupar el cargo en esta área deben conocer toda la documentación para así poder desempeñar sus funciones en la empresa.

En la **pregunta 5** los empleados encuestados en un 67% respondieron que se necesita actualizar el reglamento de cajas debido a que tiene algunas falencias y además permite que el personal realice ciertas arbitrariedades durante la jornada de trabajo, que pueden acarrear en serios problemas para la institución.

En la **pregunta 7 y 8** los resultados que se encontraron en relación a los procedimientos que requieren de un mayor control para ser evaluados periódicamente en el área de cajas, los empleados respondieron en un 80% que el lavado de dinero, manejo de claves de seguridad para la bóvedas y el control de faltante y sobrantes, mientras en la pregunta 8 se obtuvo el mismo resultados ya que los problemas que existen con más frecuencia son el descuadre de arqueos de cajas, la perdida de documentación entre otros, siendo estos los puntos de más importancia y que las autoridades de la entidad deben poner empeño en mejorarlas.

En la **pregunta 9** el personal encuestado mostro en un 80% que no tienen ningún grado de autoridad para poder intercambiar funciones con otros empleados de la misma área de la cooperativa mientras que el 20% restante afirmo que si pero con ciertas limitaciones ya que estas personas cuando salen al almuerzo especialmente en las oficinas operativas si existe este intercambio de funciones.

En la **pregunta 10** la mayoría de encuestados respondieron que si se toma en cuenta las destrezas, la experiencia, las habilidades y la función que el nuevo

empleado va a desempeñar en la institución, esto ayuda a reducir el riesgo en lo concerniente a la incorporación de nuevo personal que ingresa a trabajar.

En las **preguntas 11 y 12** los empleados respondieron en un 90% que no tienen acceso a la información de sus cuentas de ahorros y memos tienen acceso a realizar transacciones en sus propias cuentas, por lo que esto es un punto a favor de la entidad.

En cambio pasa lo contrario que al salir al almuerzo al medio día no existe ningún control para el cierre y cuadro de las cajas es decir los empleados salen y dejan a disposición de cualquier otro empleado que maneje su caja ocasionando posibles robos especialmente en las oficinas operativas.

En lo referente a la **pregunta 13** la frecuencia con que se cambian las claves de seguridad para la bóveda se lo realiza de manera semestral en un 73% y anual en un 27%, lo que nos da como resultado que existe poco control del cambio de las claves ya que por lo menos en el año se lo debería hacer 3 o 4 veces, esto es una falla grave que podría ocasionar problemas a la empresa.

En la **pregunta 14 y 15** los niveles de información y comunicación de resultados son en un 90% óptimos y buenos esto quiere decir que no hay problemas en la comunicación de los resultados emitidos por parte de cajas y que el 10% de encuestados que respondieron lo contrario es debido a que a veces hay fallas en el sistema que origina que se haga lenta la comunicación y no llegue a tiempo; por otro lado en lo concerniente a la pregunta 15 no existe un mayor problema en lo referente a los reportes que son emitidos por cajas ya que existe un 83% de encuestados que afirman que los reportes son supervisados y revisados adecuadamente antes de su contabilización.

También en lo pertinente al sistema de gestión de riesgo operativo los empleados encuestados mostraron la realidad del cómo está el sistema actualmente y que existen pequeñas fallas que pueden ser corregidas a tiempo entre las cuales tenemos:

En la **pregunta 1** la evaluación de los riesgos en el área de cajas se lo realiza de manera anual y hasta hay personas que no saben cada cuanto se realiza esta evaluación es así que en un 100% se debe mejorar.

De igual manera en la **pregunta 6** la mayoría de los encuestados correspondiente al 60% respondieron que el esquema para la evaluación de riesgos está obsoleta y desactualizada, siendo este un punto que requiere de mayor urgencia para la cooperativa ya que es en donde se mide y se ve cuales son los factores que hacen que exista ese riesgo.

También en las **preguntas 8 y 9** que menciona del seguimiento a los riesgos detectados, estos se lo realiza de manera semestral y anual en un 70% esto quiere decir que no hay control para los riesgos y peor para dar el seguimiento que ayude a sanear dichos riesgos; por otro lado la metodología que existe actualmente en la cooperativa es inadecuada y obsoleta debido a que se encuentra desactualizada y esto conlleva a que existan falencias en sistema de gestión de riesgos y además que el personal que labora en esta área no pueda mitigar los eventos de riesgos de manera eficiente.

En la **Pregunta 2 y 14** respectivamente los encuestados contestaron en un 70% que la institución si realiza una planificación para la identificación de los riesgos en cajas y también cuenta con planes de contingencias que ayudan a mejorar la eficiencia de las operaciones que se realizan en cajas y logrando reducir los riesgos que se pueden presentar en el año.

En la **pregunta 12** un 80% del personal encuestado afirma no se registra la frecuencia con que se presentan los riesgos en el área de cajas, esto es una falencia muy importante ya que no se tiene un historial de los riesgos y no se puede controlar y disminuir las falencias encontradas en la cooperativa.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Considerando las características, de nuestra hipótesis tenemos su comprobación por el método estadístico de Chi cuadrado así:

- **Planteamiento de la Hipótesis**

Ho. Los procedimientos de control desactualizados ocasionan que la gestión de riesgo operativo en la Cooperativa Oscus Ltda., sea deficiente

Hi. Los procedimientos de control desactualizados no ocasionan que la gestión de riesgo operativo en la Cooperativa Oscus Ltda., sea deficiente.

Nivel de Confianza

$$NC = 95\%$$

$$\infty = 0.05$$

$$1 - 0.05 = \underline{0.95}$$

Grados de libertad

$$= (\text{Fila} - 1) (\text{Columna} - 1)$$

$$= (3 - 1) (3 - 1)$$

$$= (2 * 2) = 4$$

Grados de Libertad							
V	X 0,995	X 0,99	X 0,975	X 0,95	X 0,90	X 0,75	X 0,50
4	14.90	13,30	11,10	9.49	7.78	5.39	3.36

Chi Cuadrado = 9.49

Se rechaza la hipótesis nula, si el valor de Chi cuadrado es mayor al valor crítico (5.99).

El valor de Chi Cuadrado se calcula con la siguiente fórmula:

- **Estadístico de Prueba**

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

X² = Chi Cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada

Cálculo de “Chi Cuadrado” X². - Datos obtenidos de la investigación

Tabla 29: Tabla de frecuencias Observadas y Esperadas para la tabulación de la hipótesis

VARIABLES	PREGUNTAS	SI	NO	DESCONOCE	TOTAL
V.I. Procedimientos de control de cajas	1	28	5	7	40
	Porcentaje %	25	8.5	6.5	
V.D. Deficiente Gestión de Riesgo Operativo	3	22	12	6	40
	Porcentaje %	25	8.5	6.5	
TOTAL		50	17	13	80

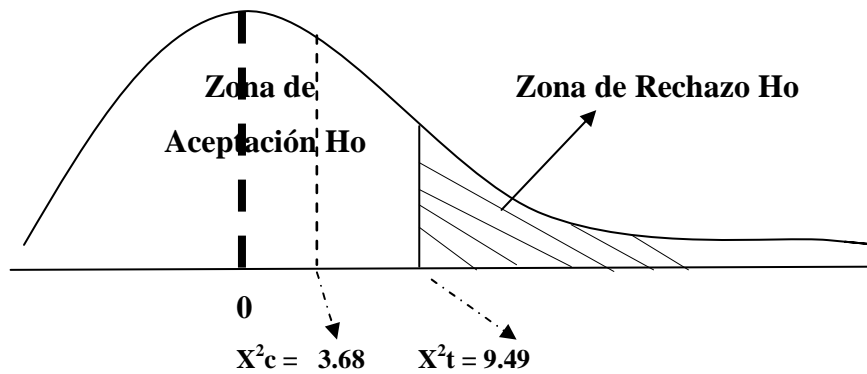
Tabla 30: Tabla estadística de la tabulación para la hipótesis.

<i>Preguntas</i>		<i>Frecuencia Observada</i>	<i>Frecuencias Esperadas</i>	<i>Formula Chi Cuadrado</i>	<i>Total</i>
		<i>fo</i>	<i>fe</i>	$X^2=(fo-fe)^2/fe$	
<i>¿Los procedimientos de control que se utilizan en el área de cajas deben ser actualizados?</i>	<i>Si</i>	28	25	$(28-25)^2/25$	0.36
	<i>No</i>	5	8.5	$(5-8.5)^2/8.5$	1.44
	<i>Desconoce</i>	7	6.5	$(7-6.5)^2/6.5$	0.04
<i>¿Considera usted que existen falencias en la gestión de riesgo actual, (respecto al sistema de control interno del área de cajas)?</i>	<i>Si</i>	22	25	$(22-25)^2/25$	0.36
	<i>No</i>	12	8.5	$(12-8.5)^2/8.5$	1.44
	<i>Desconoce</i>	6	6.5	$(6-6.5)^2/6.5$	0.04
Total					X²=3.68

En el presente cálculo se lo realiza con la formula antes mencionada se prueba el estadístico planteado dado que representa la **fo** (Frecuencia observada) y la **fe** (frecuencia esperada), la misma que nos arroja un valor de: **X² =3.68**, con la cual es comprobatoria la hipótesis planteada.

Gráfico de comprobación

- Campana de Gauss



Interpretación

Con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, y una vez aplicada la tabla de chi cuadrado; tenemos que: dado un valor de 3.68 menor al calculado en la tabla de chi 9.49 límite; se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna. Confirmándose que “Los procedimientos de control desactualizados ocasionan que la gestión de riesgo operativo en la Cooperativa Oscus Ltda., sea deficiente”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

El control interno y la gestión de riesgo operativo van de la mano en una institución financiera, son un proceso aplicado en la ejecución de las operaciones de toda organización, es una herramienta y medio diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y es utilizado para apoyar a la consecución y el logro de sus objetivos institucionales.

Tomando en cuenta este concepto y una vez analizados los resultados obtenidos producto de los instrumentos y técnicas contemplados para el desarrollo de la investigación, se presentan a continuación un conjunto de conclusiones basadas en los objetivos, que reflejan los aspectos más resaltantes que se encontraron en el área de cajas de la cooperativa Oscus Ltda., entre las que están:

- **Respecto del sistema de control interno y los Procedimientos del Área de Cajas**

Existen deficiencias en los procedimientos de control de las actividades que se realizan en el Área de Cajas es así que no todo el personal conocen en su totalidad cuales son los procedimientos que se deben seguir para la recepción de los depósitos, retiros y pagos de dinero de las cuentas de los clientes, esto se debe a que existe una mala capacitación al personal nuevo que ingresa a laborar en la institución ya que para poder desempeñarse en el cargo asignado el empleado debe tener el conocimiento de cuáles son los procedimientos que se manejan en la institución referente al área donde va a desempeñarse; además la asignación de los trabajos a personal distinto que labora en cajas como se lo está haciendo en las

sucursales que cuando salen al almuerzo otra persona que no es del área lo reemplaza hasta que venga el responsable del mismo, logrando de esta manera que pueda ocurrir robos y problemas graves a un corto o mediano plazo.

Por otro lado una parte de los empleados especialmente de las sucursales de la cooperativa no conocen que existen indicadores que miden la productividad en relación al pago del efectivo y de la gestión diaria de depósitos, esto no permite a corto plazo cumplir con la meta planteada por el Área de Cajas dando como resultado fallas en el control del sistema de información financiera.

De igual manera los procedimientos que requieren de un mayor control son los de lavado de dinero, el cambio continuo de claves de seguridad para la bóveda que son la problemática que existe en la actualidad debido a que la delincuencia está siempre alerta a cualquier falla para poder hacer daño y en especial el cuadro de cajas y la pérdida de documentación, aunque este problema más bien viene a ser de orden humano no hay que descuidarlo ya que si el personal no está adecuadamente capacitado para el cargo pueden surgir problemas, es por eso que la capacitación en cualquier institución es un punto fundamental para el manejo y la consecución de los objetivos planteados.

También se encontró que no existe una supervisión en cuanto al cierre de cajas por parte del personal cuando va a salir al almuerzo, esto es un punto a consideración muy importante ya que mientras regresan al turno de la tarde cualquier otro empleado que está en ese momento atendiendo al público puede manipular el puesto de su compañero y así producir un robo sin que nadie se dé cuenta debido a que muy pocas veces el lugar está lleno de clientes a la hora del medio día.

En cuanto a lo que se relaciona al reglamento de cajas se debe actualizar el mismo; ya que el actual presenta ciertas deficiencias que deben ser corregidas para poder mejorar el rendimiento del área y minimizar los posibles riesgos que se puedan presentar en el área de cajas.

En definitiva un control interno diseñado y aplicado adecuadamente es el mejor antídoto contra las irregularidades, el fraude y la corrupción en sus diferentes manifestaciones, porque establece la obligación de asumir una conducta ética en todos los niveles de la organización, como base para su funcionamiento.

- **Respecto de la gestión de Riesgo Operativo.**

Es responsabilidad de la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., la ejecución de un sistema de gestión de riesgo operativo que se desarrolle y viva dentro de la organización, cumpla y alcance los objetivos que ésta persigue; con procedimientos o formas preestablecidas que aseguren su estructura interna y comportamiento; además debe contar con un grupo humano idóneo para las funciones a cumplir.

La evaluación de los riesgos del proceso de cajas presentan falencias muy notorias debido a que esto se lo realiza de manera anual, ya que con el pasar de los días aparecen más y más problemas en los controles que requieren ser evaluados para poder minimizar sus efectos en la entidad, es por eso que si la evaluación se la realiza anualmente no se podrá mejorar todos los procesos de manera global sino que se recogerá los más importantes para solucionarlos mientras que los demás seguirán en la espera para ser tomados en cuenta y poder ser saneados.

Además dentro de la evaluación de los riesgos del área de cajas también encontramos que solo dos departamentos controlan los riesgos que se presentan en esta área y las demás áreas que conforman la cooperativa, estas son la Unidad de Riesgos y el Oficial de Cumplimiento, esto quiere decir que el personal que laboran en estos dos departamentos necesitan ayuda y tiempo para poder evaluar todos los riesgos; ya que no solo en el área de cajas hay problemas sino también en créditos, en contabilidad e inversiones entre otros, es por eso que la evaluación la realizan una sola vez al año y no es muy eficiente.

Por otro lado se encontró que existen falencias en la gestión de la administración de riesgo actual debido a que el manual de administración integral de riesgos se

encuentra desactualizado y este es una pieza fundamental para poder evaluar, identificar, medir, monitorear y dar seguimiento a los riesgos detectados; ya que dentro del mismo se encuentra la manera de controlar, mejorar y solucionar los riesgos, sus eventos y los factores que intervienen e inciden a que este problema esté en la institución

Teniendo en cuenta este problema del manual de riesgos desactualizado surge un segundo el cual es que no se registra la frecuencia con la que los riesgos son detectados en la cooperativa y especialmente en el Área de Cajas, es así que no se tienen referencias de cada cuanto tiempo aparecen los riesgos en el área y cada cuanto tiempo se tiene que mejorar y actualizar los procedimientos para poder minimizar los posibles riesgos que se detecten.

5.2 RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones realizadas con relación al diagnóstico ejecutado a continuación se describen:

Actualizar los procedimientos de control interno que se manejan en el Área de Cajas y difundirlos de manera eficiente a todo el personal que labora en dicha área, con el fin de evitar problemas con el personal y lograr mejorar la atención a los clientes, reduciendo los conflictos cotidianos que aparecen con el pasar de los días.

Al mismo tiempo no solo actualizar los procedimientos es lo importante sino también mejorar el Reglamento de Cajas que está actualmente en funcionamiento en la entidad, ya que las dos cosas van de la mano y ayudaran de mejor manera al desenvolvimiento y la eficiencia del personal en su cargo y además evitará que existan conflictos con los empleados.

También no hay que olvidar que la capacitación al personal es importante y se la debe realizar por lo menos 2 veces al año referente a temas de interés para el

empleado con el fin de mejorar el rendimiento del personal que labora en la cooperativa, sin olvidar los temas que los cajeros deben estar siempre actualizados como son la prevención del lavado de dinero, el manejo de los documentos, la ley de cheques etc, con el propósito de mejorar y brindar un servicio de calidad a los clientes y socios.

La supervisión del cierre de cajas cuando sale el personal al almuerzo es un punto muy importante que se debe tomar en cuenta tanto en la oficina matriz como en las sucursales, para esto el Jefe de Cajas y los Jefes Operativos de las sucursales deben revisar a diario el cierre de cajas al medio día de esta manera se garantiza el rendimiento y la eficiencia del área.

Por otro lado la actualización del Manual de Gestión de Riesgo Operativo es determinante para la evaluación y control del riesgo ya que la última vez que se actualizo el manual fue el 15 de agosto del 2007 y hasta la fecha no se ha mejorado o actualizado el mismo siendo este un punto en contra para el desenvolvimiento de la cooperativa respecto a la identificación de riesgos.

Es importante desmonopolizar el trabajo que existe en los departamentos de riesgos, cumplimiento con relación a la detención y la evaluación de los riesgos, ya que estos departamentos se encargan de evaluar todas las áreas que conforman la cooperativa, es así que los jefes de cada uno de los procesos como son cajas, créditos, inversiones, marketing sistemas etc. deben ser capacitados en lo referente a los riesgos para que ellos mismo identifiquen cuáles son sus problemas y puedan ser revisados por los otros departamentos ya mencionados con el fin de reducir el tiempo, agilizar el proceso, mejorar y realizar evaluaciones continuas para disminuir el riesgo operativo y asegurar la calidad del servicio frente a nuestros clientes.

También es importante asegurar el compromiso de todos los niveles jerárquicos para que se involucren en el mejoramiento continuo para que este sea participativo, democrático y reflexivo, donde se deleguen responsabilidades; esto, con el objetivo de mantener constantemente informado al personal de las mejoras y cambios que se susciten en los procesos, procedimientos y los riesgos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

6.1.1 Título

Actualización de los Procedimientos de Control, Reglamento de Cajas y Manual de Gestión de Riesgo Operativo para la Cooperativa Oscus Ltda.

6.1.2 Institución ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

6.1.3 Beneficiarios

Dentro de los beneficiarios al ejecutar la actualización de los Procedimientos de Control, Reglamento del área de Cajas y el Manual de Gestión de Riesgo Operativo tenemos:

- Presidente, Gerente,
- Socios,
- Empleados,
- Clientes
- Todo aquel que mantenga un vínculo directo con la gestión de la Cooperativa.

6.1.4 Ubicación

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., la alta dirección conformado por Presidencia, Gerencia General, Concejo de Administración y Vigilancia, ubicados en el primer nivel de jerarquía dentro de la empresa serán quienes velen por el cumplimiento y ejecución de la presente propuesta; en coordinación con el departamento de la Unidad de Riesgos, Oficial de Cumplimiento y el Jefe de Cajas y Jefes Operativos.

6.1.5 Tiempo

La modificación de los procedimientos de control, el reglamento del área de cajas y el manual de gestión de riesgo se realizó en un tiempo prudencial de seis meses, en el cual se analizó, modificó y se aprobó todo lo propuesto con el fin de ponerlo en funcionamiento en el menor tiempo posible logrando así mejorar el rendimiento de la cooperativa frente a la sociedad.

6.1.5 Equipo técnico responsable

El estudio para la actualización de los dos sistemas tanto de control interno como de la gestión de riesgo de la Cooperativa, serán ejecutados por:

- Unidad de Riesgo.
- Procesos.
- Oficial de Cumplimiento
- Jefe de Cajas y Jefes Operativos de las Sucursales
- Auditoría Interna

Una vez efectuado la actualización de los dos Sistemas, será deber de la dirección es decir el Consejo de Administración y Vigilancia tomar el resumen de observaciones que arroja dicho trabajo y corregirlas.

Costo

El costo para la realización de la propuesta demanda de los siguientes valores:

Recursos humanos:

Tabla 30. Presupuesto de Recursos Humanos - Propuesta

Detalle	N° horas	Costo hora hombre	Costo
Jefe de cajas, una cajera y un analista de procesos	32	$\$2550/240= \10.63	\$339.84
Jefe de Riesgos, Jefe de cajas, Jefe de Procesos, Auditoría Interna	18	$\$5350/240= \22.29	\$401.22
Consejo de Administración	10	$\$4320/240= \18.00	\$180.00
Subtotal 1	60		\$921.06

Elaborado por: Córdova U. Fernando

Para el cálculo de los recursos humanos en lo referente al costo hora se lo realizó de la siguiente manera: se multiplica 30 días que son del mes por 8 horas diarias que se laboran normalmente y el resultado son 240 horas que se trabajan en un mes, luego se suman los sueldos que percibe cada trabajador y el total en este caso \$2550 lo dividimos para el número total de horas trabajadas en el mes el cual es 240 horas y el resultado obtenido es el costo de hora hombre \$10.63.

Este valor lo multiplicamos por el número de horas que se van a emplear en la ejecución de la propuesta en este caso es 32 horas y el resultado de esta operación es el costo que se necesita para realizar la propuesta.

Recursos Materiales

Tabla 31. Presupuesto de Recursos Materiales - Propuesta

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Total
Resmas de Papel	2	\$3,50	\$7,00
Computador	40 h	\$1,00	\$40,00
Copias	200 u	\$0,02	\$4,00
CD'S Respaldo	2 u	\$0,35	\$1,00
Memory Flash	1	\$15,0	\$15,00
Cartuchos	2	\$12,50	\$25,00
Carpetas	3 u	\$0,25	\$0,75
Impresiones	74 h	\$0,10	\$7,40
Anillados	3	\$1,50	\$4,50
Archivos	1	\$15,00	\$15,00
Energía Eléctrica			\$35,00
Subtotal 2			\$155,65
TOTAL = (Subtotal 1 + Subtotal 2)	\$1076.71		
10% imprevistos	\$107.67		
COSTO TOTAL	\$1184.38		

Elaborado por: Córdova U. Fernando

El total de recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución del esquema es la suma del subtotal 1 \$921.06 correspondiente al valor final de la tabla 30 más el subtotal 2 \$155.65 valor de la tabla 31.

Este valor \$1076.71 se suma \$107.67 que corresponde a un diez por ciento estimado para cubrir imprevistos; dando como costo total de la utilización de recursos humanos y material un valor de \$1184.38.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En nuestra investigación se demostró que la Cooperativa Oscus Ltda., tiene falencias en su gestión de riesgo operativo y en su sistema de control interno del área de cajas; y que sus principales problemas se derivan de la utilización de procedimientos de control, reglamento de cajas y manual de gestión de riesgo operativo desactualizados. Por ello la actual administración, requiere corregir las deficiencias de control detectadas; de modo que, se incrementen los beneficios y se disminuyan los riesgos existentes. Esta realidad, ha impulsado a la cooperativa a la necesidad de fortalecer sus capacidades internas y afrontar con eficiencia técnica, económica y administrativa, el tan anhelado compromiso con la comunidad.

Se utilizó la investigación descriptiva y la técnica descriptiva no experimental. Los cuestionarios realizados al personal del área de cajas y a los niveles gobernante como son auditoría interna, unidad de riesgos, procesos y oficial de cumplimiento; coadyuvaron a analizar el sistema de control interno y la gestión de riesgo, encontrando una serie de deficiencias entre los que destacan:

1. Se utilizan procedimientos de control para el área de cajas desactualizados.
2. El reglamento de cajas actual tiene muchas deficiencias.
3. Los supervisores no realizan frecuentemente cierre de cajas al receso del medio día.
4. Tiene deficiencias en la gestión de riesgo operativo actual la cual afecta el estado en la Cooperativa.

En fin, tomándose en cuenta las conclusiones de los resultados derivados del análisis e interpretación de los cuestionarios; y demostrada la necesidad de mejorar el sistema de control para el área de cajas y la Gestión de Riesgo Operativo, con el propósito de cubrir las falencias detectadas en los dos sistemas; nos permitimos actualizar los procedimientos de control, el reglamento de cajas y el manual de gestión de riesgo, que servirán para adaptarse a la situación real de la

cooperativa con el único fin de cumplir con nuestras metas propuestas, en base a empeño, ganas, colaboración y profesionalismo logrando así generar un renovado cooperativismo de ahorro y crédito con real compromiso social.

Los beneficios, que por efecto a la aplicación de la presente propuesta, deben procurar una mejora considerable en ambos sistemas, alcanzando de esta manera una estructura financiera más estable y generando mayor confianza en sus socios y clientes.

6.3. JUSTIFICACIÓN

La finalidad de actualizar los Procedimientos de Control del Área Cajas, Reglamento y Manual de Gestión de Riesgo Operativo es eliminar las posibles falencias que se pueden presentar dentro del control interno del área de cajas, así mismo el identificar, medir, controlar y reportar los riesgos de operación que enfrenta la Caja, con la finalidad de proteger los intereses del público y hacer seguimiento a los posibles riesgos de operación y por consiguiente a la ocurrencia de pérdidas potenciales producto de sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude, error humano o eventos externos, siendo el área de auditoría interna y la Unidad de Riesgos la encargada de evaluar dichos procedimientos; así también permite comprobar si la Cooperativa, cumple o alcanza los objetivos que persigue.

El actualizar tanto los procedimientos de control, el reglamento de cajas y el manual de gestión de riesgo, vienen hacer para la cooperativa una herramienta muy importante ya que al mejorar el sistema de control interno del área de cajas ayudamos a los demás departamentos a identificar sus fallas y por ende a causar en ellos que actualicen sus reglamentos y procedimientos para de esta manera reducir los riesgos en cada uno de los departamentos de la cooperativa, por otra parte el reformar el manual de gestión de riesgos no solo abarca con reducir el riesgo operativo en las operaciones que se realizan en la institución sino también el reducir el riesgo de mercado, de liquidez, y de crédito con el único fin de brindar seguridad a sus socios y clientes

Bajo los antecedentes planteados y en el contexto competitivo del mercado financiero la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., ha definido un proceso de Administración de Riesgos bajo la responsabilidad de sus Directivos y Funcionarios, que se evidencia en la presente Propuesta, cuyo contenido se basa en la definición de responsabilidades, procesos, desarrollo de metodologías y políticas para la gestión de riesgos y para control interno del área de cajas que pretenden fortalecer la posición patrimonial de la Cooperativa y asegurar la continuidad de sus negocios. Por lo tanto se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos de la entidad.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1 General

Mejorar los procedimientos de control, el reglamento de cajas y el manual de gestión de riesgo operativo con el fin de definir un proceso eficiente y efectivo de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., en especial en el área de cajas con el fin de proteger sus intereses y la de sus socios y clientes.

6.4.2 Específicos

1. Detectar los riesgos existentes en el área de cajas con el fin de mejorar el funcionamiento de la cooperativa en todas sus áreas.
2. Construir un sistema de control seguro para la cooperativa a través de información confiable y permanente, generando recomendaciones para mejorar su desempeño tanto administrativo como financiero y verificando el cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos implementados para mitigar los riesgos en el área de cajas.

3. Establecer una base para el mejoramiento de: Procedimientos, Reglamentos, Manuales Administrativos y Contables para todos los departamentos que conforman la institución.

6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

- **Organizacional**

Como principio general, las entidades financieras como bancos, cooperativas etc., deben contar con una estrategia aprobada por el Directorio estableciendo principios para la identificación, medición, control, monitoreo y mitigación del riesgo operativo.

Las estrategias y políticas deberían ser implementadas por la Función de Gestión de Riesgo, responsable de identificar y gestionar todos los riesgos. La Función de Gestión de Riesgo puede incluir sub-unidades especializadas por riesgos específicos.

Las entidades financieras deberían desarrollar su propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características. La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo debería considerar todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control.

Por otro lado dentro del proceso de mejorar el Sistema de Control Interno del área de cajas, se tienen que primero evaluar los procedimientos para así poder actualizar los mismos, los cuales son la base primordial para poder desarrollar adecuadamente sus operaciones o actividades, establecer responsabilidades de los funcionarios, información, medidas de seguridad y objetivos que participen en el cumplimiento con la misión institucional propuesta.

El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia y siendo una exigencia constitucional y legal, se constituye en las directrices principales de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia.

- **Económico – financiera**

Al analizar el papel prioritario de la gestión administrativa en el control interno; la actualización de los dos sistemas tanto el del control interno para el área de cajas como el de riesgo operativo permitirá que la Cooperativa considere eventos potenciales que pueden impactar en la consecución de sus objetivos; un nivel de riesgos desfavorable, que trae consigo la disminución de beneficios para la Cooperativa paralelamente acarrea un alto costo al desestimar la optimización de recursos.

Sin embargo el sanear las posibles fallas que encuentren en la institución, ayudará elaborar planes de acción para crear estrategias de fortalecimiento y crecimiento en áreas como: productos y servicios, control interno, estructura orgánica – funcional, gestión institucional y planificación, etc.

Todo este proceso generara un aporte fundamental para la toma de decisiones de la cooperativa en aspectos de vital importancia, que a su vez, conllevan al conocimiento de la situación actual de la institución y brinda la posibilidad de poder planificar un crecimiento sostenible a largo plazo, identificando las oportunidades de mejora continua para la misma.

Con estos antecedentes la administración de la Cooperativa desea, acogerse a la propuesta que planteamos, sin importarles significativamente el costo de inversión, pues el pronto retorno de la misma, se vería reflejado inmediatamente en los resultados y beneficios que se obtengan, tanto para la institución como para los socios y clientes que forma parte de la cooperativa Oscus Ltda.

6.6. FUNDAMENTACIÓN

La necesidad de actualizar los procedimientos de control, el reglamento de cajas y el manual de gestión de riesgo operativo permite a cualquier entidad, en nuestro caso a la Cooperativa Oscus disminuir considerablemente los riesgos que se han presentado durante el o los periodos económicos en todas los departamentos que

conforman la institución en este caso será el área de cajas, para esto debemos conocer cada uno de los puntos que planteamos a continuación.

6.6.1 Procedimientos de control

Los procedimientos de control en una institución financiera son el pilar fundamental para el funcionamiento de la misma, y son una herramienta que tienen los auditores para evaluar la correcta aplicación de los programas de auditoría que existen dentro de la empresa, a más de esto es un elemento importante en el sistema de control interno ya que ayudan al desarrollo de las operaciones o actividades que se realizan en la institución de manera eficiente logrando establecer responsabilidades de los funcionarios, información, medidas de seguridad y objetivos que participen en el cumplimiento con la misión institucional propuesta.

Además los procedimientos de control contienen en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc. Requiere identificar y señalar Quién?, cuando?, como?, donde?, para qué? , por qué?; de cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

Es por eso que muchos de los problemas que se presentan en el interior de la empresa por el manejo del disponible, inversiones u otras cuentas son ocasionados por la mala implementación de los controles que se hacen sobre los activos de mayor liquidez.

En conclusión el mejorar los procedimientos de control que rigen en una institución financiera es garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones que realiza la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas, velando que las mismas estén dirigidas al cumplimiento de los objetivos previstos por la institución.

6.6.1.1. Reglas para el levantamiento o actualización de procedimientos

Para el levantamiento o actualización de procedimientos se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- **DEFINIR EL LIMITE DEL PROCEDIMIENTO:** El inicio del procedimiento y el fin o terminación. Ejemplo: Recibo de la madera para fabricación del mueble (Inicio) y terminación del producto para la Venta (Fin del Procedimiento).
- **NOMBRE DEL CARGO:** Nombre del cargo del funcionario responsable de acuerdo a la planta de personal.
- Siempre iniciando la frase se debe usar el verbo en tercera persona.
- En los pasos de decisión se utiliza el verbo en infinitivo.
- Se debe estudiar el número de copias y su distribución 0-4 dando su justificación especialmente por la utilización que se les dé en cada oficina.
- **EL GRUPO DE APOYO O LÍDER RESPONSABLE:** Coordina a jefes y funcionarios que tienen a su cargo el levantamiento de los procedimientos y se hacen equipos, con grupos especializados.
- **DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS:** Lo que se espera del respectivo procedimiento.
- Los procedimientos se tienen un control es decir en donde se fundamentan o se apoyan los mismos.
- El grupo de apoyo entregará el procedimiento ya verificado con sus “Documentos Anexos” o Justificativos.
- Se realizan entrevistas con los funcionarios que manejan los distintos aspectos o que participan en el procedimiento para verificar, conocer, aclarar dudas, recoger formatos, recomendaciones, objetivos, clase de archivos, conductas, justificación de los trámites mediante la respuesta a los siguientes interrogantes “EL PORQUE? , CUANDO?, DONDE?, QUE?, COMO?.
- Determinar si cada paso del procedimiento está justificado y esta agregando valor, así que no sea repetitivo.
- Observaciones en el caso de que fuera necesario hacerlas para su mejor funcionamiento.

6.6.1.2 . Cómo revisar los procedimientos

Una vez levantados los procedimientos y hechas las verificaciones, y observaciones pertinentes, se procede a su revisión bajo el cumplimiento de estos pasos:

1. Tener claridad de la estructura de la entidad a Nivel General y a Nivel Individual, estudiar el organigrama.
2. Analizar la secuencia del proceso y la relación que se tenga con una o varias dependencias. Ejemplo: contabilidad, tesorería, etc.
3. Analizar la segregación de funciones. Lo cual se lleva a cabo mediante la solución al siguiente interrogante: ¿CUANDO NO SE SEGREGAN FUNCIONES? CUANDO LO HACE TODO UNA SOLA PERSONA AUTORIZA, APRUEBA, REVISA, EJECUTA, ETC.
4. Analizar la responsabilidad de cada paso que se realiza por cada funcionario.
5. Analizar los documentos: formas que se utilizan, información que contiene, número de copias, distribución, usos, archivo, consulta, cuantificación de la cantidad de documentos procesados, formas de manipulación, firmas, sellos, personas que intervienen justificando su participación, respondiendo que informes se producen con base en la información de los mismos.
6. Estudiar que los espacios usados para los equipos sean suficientes y se adapten a las necesidades técnicas, por ejemplo computadoras o equipos especiales
7. Identificación de los procesos: sí son manuales o por computadora, evaluándolos especialmente con tendencia a que al máximo las labores se sistematicen.
8. Realizar ejercicios de “lluvia de ideas” con los funcionarios para conocer formas o sugerencias que lleven a la simplificación y mejoramiento de los procedimientos.

6.6.2 Reglamento de Cajas

En forma general un reglamento es Conjunto de normas jurídicas emanadas de la Administración para la regulación de una materia. También es una disposición normativa escrita de carácter general dictada por la Administración y con rango inferior a la ley.

Como conclusión diremos que un reglamento es un conjunto de normas que debemos respetarlas, incluso aunque no afecte a todos por igual, ya que puede estar dirigido a un determinado ámbito, caso de los de organización, o a determinados colectivos, caso, sin ir más lejos, un ejemplo puede ser el Reglamento interno de un banco. Con estos antecedentes podemos decir que el **Reglamento de cajas** es un conjunto de normas y procedimientos vinculados al sistema de Recaudación de Recursos captados, la custodia de los títulos, valores de una institución financiera y el pago de las obligaciones al público.

El alcance de mejorar el reglamento de cajas de cualquier institución financiera es el de regular las operaciones realizadas a través de cajas relacionadas con la atención al público por medio de ventanillas en las oficinas de la empresa. Esto sin duda ayuda a las empresas a establecer los deberes y responsabilidades de los cajeros y funcionarios dependientes de la sección Caja.

6.6.2.1 Características de la reglamentación

Existen una serie de elementos cualitativos con los que debe cumplir una reglamentación para mantener ese equilibrio, siendo las principales:

- **Claridad:** toda reglamentación técnica debe ser fácil de entender; por lo que la misma debe ser clara y no confusa para los ciudadanos y/o empresas que recurran a ella.
- **Apego jurídico:** toda reglamentación debe estar sujeta, en estricto apego y coherente con la legislación que establece la norma y subordinada al principio de legalidad, con el fin de promover la Seguridad Jurídica.
- **Eficacia:** la reglamentación técnica debe ser eficaz, es decir que la misma debe alcanzar o cumplir el objetivo propuesto.
- **Eficiencia:** que la reglamentación no resulte más costosa que los beneficios que supone alcanzar. Debe prevalecer el lema: “Mayores beneficios al mínimo costo”
- **Equilibrio:** significa que la reglamentación no debe ser omisa ni excesiva, en cuanto a los requerimientos de la Ley que le asiste.

- **Aplicabilidad:** significa que la reglamentación debe ser objetiva y aplicable en práctica, de fácil cumplimiento por parte de quien acude a ella y de fácil verificación para el ente encargado de administrarla.
- **Funcionalidad:** significa que la reglamentación técnica, aún dependiendo o estando sujeta a trámites o regulaciones de otras instituciones externas, debe ser operativa y coordinada con éstas, a fin de lograr su cometido y en un plazo definido y racional.
- **Uniformidad:** toda reglamentación debe ser uniforme y unificada en cuanto a sus requerimientos. Es decir, no debe pedir doblemente información o trámites que ya se tienen dentro de la misma dependencia (propios o externos) y evitar la duplicidad con otras instituciones relacionadas.
- **Transparencia:** significa que la reglamentación debe estar expresa y claramente establecida, de forma que evite el manejo discrecional de las decisiones que se tomen y permita al usuario el justo trato.
- **Sustento científico:** todos los parámetros y características que se definan para los bienes, servicios, procesos y métodos de operación, deben contar con los estudios técnicos y científicos y con procesos de validación, a efectos de que no se fijen parámetros subjetivos, sino objetivos y verificables.

6.6.2.2 Formato para la elaboración del Reglamento de Cajas.

Fundamentación Básica

Título:

Contenido: Como está conformado el presente reglamento.

- **Un Alcance**

Indica cual es el alcance que tiene el reglamento que se van a realizar esto puede ser de la siguiente manera:

Este reglamento se inicia con el requerimiento del socio o cliente por medio de la papeleta de retiro y culmina con la entrega del dinero en efectivo o cheque.

- **Definiciones**

Estas definiciones son de acuerdo al tipo de reglamento que se va actualizar.

- **Referencias**

Estas son Leyes, Decretos, Resoluciones y normas que soportan legalmente la ejecución del procedimiento. Su consulta es necesaria si se quiere profundizar en los aspectos de tipo legal que lo conforman el procedimiento y para realizar reformas a la estructura del mismo como puede ser:

Ley de Instituciones del Sistema Financiero.

Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Reglamento de la Gestión de Tesorería

- **Responsabilidad y Autoridad**

Es quien es el responsable de la elaboración, revisar, aprobar, de cumplir y hacer cumplir el reglamento.

La responsabilidad de elaborar este documento es del Jefe de Cajas y Balcón de Servicios en coordinación con el Analista de Organización y Procesos.

La responsabilidad de aprobar este reglamento es del Consejo de Administración.

La responsabilidad de hacer cumplir este reglamento es de los Gerencia General.

- **Contenido:**

Está compuesto en su interior por:

Títulos, Capítulos y Disposiciones Generales; que van de acuerdo con las necesidades de la institución.

6.6.3 Manual de Gestión de Riesgo Operativo

Para saber que es un manual de gestión de riesgos debemos conocer que es un manual y gestión y riesgos.

Manual: Por manual debemos entender la colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.

Para esto existen diferentes tipos de manuales entre los que destacan los siguientes: Manual de bienvenida • Manual de políticas • Manual de descripción de puestos • Manual de normas y procedimientos • Manual de Calidad, etc.; esto varía de acuerdo a la empresa o entidad que necesite para la regulación de sus operaciones.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización. En nuestros días, es un requisito de suma importancia que las empresas de gran tamaño posean varios manuales con el propósito de evitar que el largo y arduo trabajo de la organización sea diluido, distorsionado, negado y hasta ridiculizado por algunas personas que generalmente, que hacen caso omiso al uso de los manuales que posea una organización.

Gestión: Se refiere al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

Riesgo: Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones

Gestión de Riesgos: Es un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Con lo expuesto anteriormente diremos que el manual de gestión de riesgo es: herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas, relacionadas fundamentalmente con el control de los Riesgos que se presentan en la institución a demás se basa en la definición de responsabilidades, procesos, desarrollo de metodologías y políticas para la gestión de riesgos que pretenden fortalecer la posición patrimonial de la Cooperativa y asegurar la continuidad de sus negocios.

El diseñar o mejorar los controles en los procedimientos, reglamentos y manuales que manejen cualquier entidad financiera sea esta pública o privada ayudara sin duda al mejoramiento continuo de las mismas, tanto en niveles de eficiencia y eficacia, como en el reducir los riesgos que afectan en el desenvolvimiento de la organización.

6.6.3.1 Técnicas de Elaboración de los Manuales.

Existen tres técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación:

.- Verificar los puntos o asuntos que serán abordados:

En este punto se especifica en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.

.- Detallar cada uno de los asuntos:

En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

.- Elaborar una norma de servicio que deberá ser incluida en el manual:

Esta ultima técnica deberá explicar él porque, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

6.6.3.2 Estructura de un Manual.

Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

1. Encabezamiento.
2. Cuerpo.
3. Glosario.

- Encabezamiento.- Este debe tener la siguiente información:

Nombre de la empresa u organización.

Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.

Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

- El Cuerpo del Manual.- Este debe contener la siguiente información:

Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

- Glosario de Términos.- Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:

Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquellos aspectos del manual que lo ameriten.

Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.

Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.

6.6.3.3 Beneficios de los Manuales.

- Flujo de información administrativa.
- Guía de trabajo a ejecutar.
- Coordinación de actividades.
- Uniformidad en la interpretación y aplicación de normas.
- Revisión constante y mejoramiento de las normas, procedimientos y controles.

- Simplifica el trabajo como análisis de tiempo.

6.7. METODOLOGÍA

La puesta en marcha de la actualización de los Procedimientos de Control, El reglamento de Cajas y el Manual de Gestión de Riesgo Operativo para la cooperativa Oscus Ltda., se desarrollo de la siguiente manera:

6.7.1. En los Procedimientos de Control para el Área de Cajas

Para poder controlar las actividades que se realizan en el área de cajas se las ha dividido en tres grupos:

1. Procedimientos Para la Administración de Fondos de Caja.
2. Procedimientos para Egresos y Retiros.
3. Procedimientos para Recaudaciones y Depósitos.

6.7.1.1 Procedimiento para Administración y Supervisión de Cajas

1. OBJETO

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para desarrollar las actividades relacionadas con la operatividad del área

2. ALCANCE

Este procedimiento se inicia con la apertura de la bóveda a caja fuerte, dotación a ventanillas y culmina con el cuadro diario, depósitos al banco y cierre de la Bóveda Caja Fuerte.

3. DEFINICIONES

En este procedimiento se utilizan las siguientes definiciones:

Especies monetarias:

- . Medida ideal del valor de las cosas o servicios.
- . Instrumento de Cambio

. Instrumentos de pago o cumplimiento de obligaciones.

Bóveda: Cámara de seguridad que se usa, para resguardo de dinero u objetos de valor

Caja Fuerte: Caja hecha con materiales resistentes que sirven para resguardo de dinero u objetos de valor.

4. REFERENCIAS

Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias

- Ley General de Instituciones de Sistema Financiero
- Ley de Transparencia de la Información
- Ley General de Cheques
- Reglamento de Cajas

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- La responsable de elaborar este documento es el Jefe de Cajas y Balcón de Servicios en coordinación con el Asistente de Organización y Procesos.
- La responsabilidad de revisar este procedimiento es de la Subgerencia de Negocios y de Gerencia General.
- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Consejo de Administración.
- La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es del Jefe de Cajas y Balcón de Servicios, Supervisores Operativos y del personal de Cajas.
- La responsabilidad de hacer cumplir este procedimiento es del Jefe de Cajas y Balcón de Servicios y Supervisores Operativos.

Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el Procedimiento de Control de Documentos, código: GP.00.423.PRN.02.

6. IDENTIFICACION

Este procedimiento se identifica como “Procedimiento para “Recaudaciones y Depósitos” y su código es GNE.CAJ.751.PRO.01

PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE CAJAS

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTO DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
1.	Apertura de la bóveda o caja fuerte con las claves de seguridad establecidas para el efecto.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
2.	Ingresa al sistema para inicializar su caja en el menú cajas-cajero-inicializar caja	Cajeros.				
3.	Entrega efectivo a cajeros ingresando al menú: del sistema e imprimen el reporte de afectación de caja.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
4.	Verifica que el efectivo coincida con lo indicado con lo indicado en el reporte de afectación de caja y firman el reporte de afectación de caja	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.			GNE.CAJ751RGO.01	
5.	Durante la jornada constantemente verifican los saldos existentes en cada una de las ventanillas a través del menú: caja- cajeros-consultas totales	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.			GNE.CAJ751RGO.01	
6.	Requieren de dotación de efectivo	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
7.	Si entrega efectivo ingresando al menú: cajas-afectaciones-cajas-egresos de bóveda a caja e imprimen el reporte de afectación de caja.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.			GNE.CAJ.751RGO.01	
8.	No existe excedente de efectivo	Cajeros				
9.	Procede al retiro del mismo ingresando al menú: cajas-afectaciones-cajas-ingreso a bóveda desde caja e imprime el reporte de afectaciones de caja.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.			GNE.CAJ.751RGO.01	
10.	Requiere dotación a bóveda de acuerdo a los parámetros establecidos en el reglamento	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos..				
11.	Si ; a través de correo electrónico enviando a tesorería solicita dotación de efectivo	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
12.	Solicita dotación al Banco mediante oficio según requerimiento de Jefe de Cajas o Supervisor Operativo	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				

13.	Recibe dotación en valija de seguridad entregada por la CIA de Transportes de Valores, verifica datos del importe con el recibo de remisión, firma el documento, cuenta y revisa el efectivo.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
14.	Esta correcto					
15.	No es correcto por especie falsa o envió incorrecto; o comunica vía correo electrónico la novedad detectada al Supervisor de Cajas del Banco proveedor para su regularización.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
16.	Si ; ingresa en el sistema por el menú: cajas-afectaciones-bóveda e imprime el comprobante de afectaciones de bóveda	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos			GNE.CAJ.751RGO.02	
17.	No; Al terminar el día efectúa el cuadro de la caja entre las papeletas de depósitos, retiros, abono, prestamos, certificados de inversión y otros, frente al total del efectivo.	Cajeros.				
18.	En el sistema por el menú Cajas/Cajeros/Arqueo de cajas, verifica y concilia papeletas y efectivo contra los datos del sistema diario.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
19.	Existen faltantes o sobrantes	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				
20.	Si; busca la diferencia validando los documentos físicos contra la información del sistema con el fin de identificar que transacción fue mal ingresada.	Cajeros Y Jefe de Cajas.				
21.	La diferencia fue detectada	Cajeros				
22.	Si; procede a regularizar en el sistema	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / 22.Supervisores 23.Operativos				
23.	No; en el arqueo de cajas correspondiente registra el faltante o sobrante y procede de acuerdo a lo establecido en Reglamento de Cajas	Jefe de 24.Cajas y Balcón de S25.ervicios / Superviso26.res Operativos27.				
24.	No; recabados los todos los documentos de las transacciones realizadas en el día, efectúa el cierre definitivo de cajas y el reporte diario de caja efectivo-cheques	Jefe de Cajas y Ba28.lcón de Servicios / S29.upervisores Op30erativos			GNE.CAJ.751RGO.03 GNE.CAJ.751RGO.04	

25.	Una vez ingresado a bóveda los valores en efectivo producto del cierre de cajas, se procede al cierre de y cuadro de bóveda que se registra en el formulario.	Cajero y Jefe de Cajas.				
26.	El saldo en bóveda esta dentro de los límites establecidos establecido en el reglamento de cajas y la póliza de seguros contra asaltos	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				
27.	Si; Imprime el reporte de: Total cajero, Formulario totales denominación bóveda y movimientos Bóveda. Con sus respectivas firmas de responsabilidad	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				
28.	No. Cuenta el efectivo, llena papeleta de depósito al banco, recibo de remisión, introduce en la valija de seguridad de la CIA de transportes de valores el efectivo y papeleta de depósito telefónicamente solicita el servicio a la Cía. de transporte de valores.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos.				
29.	Se registra el egreso de bóveda en el sistema y el depósito al banco receptor y se imprime el comprobante de afectación de bóveda y el formulario de Registro de depósitos al banco, con sus firmas de responsabilidad.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos			GNE.CAJ.751RGO.07 GNE.CAJ.751RGO.02	
30.	En matriz envía diariamente a contabilidad la documentación producto del cierre y en las oficinas operativas mantienen los documentos en su archivo.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				

6.7.1.2 Procedimiento para Egresos y Retiros.

1. OBJETO

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para los egresos y retiros de dinero en efectivo o cheque a través de ventanillas.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con el requerimiento del socio o cliente por medio de la papeleta de retiro y culmina con la entrega del dinero en efectivo o cheque.

3. DEFINICIONES

En este procedimiento se utilizan las siguientes definiciones:

Servicio. Es la atención que se brinda a los socios y clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.

Retiros. Es la entrega de recursos que hace la institución de acuerdo a solicitud del socio o cliente.

Red coonecta. Producto para depósitos, retiros y transferencias de fondos de cuentas de ahorro, creado por la Red transaccional Cooperativa a la cual se encuentra afiliada la Cooperativa Oscus.

4. REFERENCIAS

- Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Codificación de Resoluciones de la SBS y JB
- Ley de Transparencia de la Información
- Reglamento de Cajas
- Reglamento de Firmas Autorizadas

5. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- El responsable de elaborar este documento es el Jefe de Cajas y Balcón de Servicios en coordinación con el asiste de Organización y Procesos.

- La responsabilidad de revisar este procedimiento es del Subgerente de Negocios y de Gerente General.
- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Consejo de Administración.
- La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es del personal de Cajas en Matriz y Oficinas Operativas.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es del Jefe de Cajas y Balcón de Servicios y Supervisores Operativos.

Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de control de documentos, código GP.00.423.PRN.02.

6. IDENTIFICACIÓN

Este procedimiento se identifica como “Procedimiento para Egresos y Retiros” y su código es GNE.CAJ.751.PRO.02

PROCEDIMIENTO PARA EGRESOS Y RETIROS

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTO DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
1.	El socio o cliente se acerca a ventanillas para realizar una transacción					
2.	Es socio o diente de Oscus o cliente de la red Coonecta.					
3.	Es cliente de la Red Coonecta, pasa a la actividad 35					
4.	Es socio o diente de Oscus					
5.	¿La transacción es un retiro de fondos de la cuenta de ahorros?	Cajeros				
6.	¿Sí; el retiro de cuenta de ahorros es en efectivo o cheque?	Cajeros				
7.	Es en efectivo; y supera el monto máximo estipulado en reglamento de Cajas	Cajeros				
8.	Direcciona al Jefe de Cajas en matriz y Supervisores Operativos en oficinas para su autorización en el sistema.	Cajeros				
9.	Ingresa por el menú Cajas/autorizaciones, ingresa número de cliente, selecciona cuenta digita valor y autoriza; posteriormente direcciona al socio o cliente a ventanillas	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				
10.	Recibe papeleta de retiro, libreta de ahorros y documentos de identificación (Cedula-s o pasaporte-s originales)	Cajeros				Para la excepción a éstos documentos Jefe de Cajas y Supervisores Operativos registrarán sello de autorizado, firma o sumilla y motivo de autorización
11.	Revisa que en la papeleta de retiro conste: Número de cliente o cuenta Nombres del titular de la cuenta Fecha Valor del retiro en números y letras Firma-s y número de cédula Datos y firma de persona autorizada (si aplica) Y que la papeleta no presente tachones, enmendaduras, alteraciones o mutilaciones	Cajeros				

12.	Revisa firmas contra los documentos de identificación y el registro de firmas autorizadas en el sistema, verificando las condiciones de las mismas (firmas indistintas, conjuntas, y/o sello), además de constatar que la persona que realiza la transacción corresponda a los documentos de identificación	Cajeros				
13.	Los datos, firmas son correctos y no presenta tachones, enmendaduras, alteraciones o mutilaciones	Cajeros				
14.	No devuelve documentos al socio o diente informando sobre los errores detectados para el cambio de papeleta.	Cajeros				
15.	Sí; mantiene el efectivo necesario en ventanilla para atender requerimiento?	Cajeros				
16.	No; solicita dotación al Jefe de Cajas o Supervisor Operativo	Cajeros				
17.	Sí, En el sistema opción cajas/movimientos/transacción 225, ingresa número de cliente y valor del retiro	Cajeros				
18.	El socio o diente mantiene disponible	Cajeros				
19.	No, comunica y devuelve documentación	Cajeros				
20.	Si; ingresa al sistema las denominaciones a entregar y procesa transacción.	Cajeros				
21.	Imprime la certificación del retiro en el reverso de la papeleta, registra la transacción en la libreta de ahorros, entrega dinero y documentos al socio o diente.					
22.	Es en cheque, regresa a las actividades de la 6 a la 8, verificando adicionalmente que en la papeleta conste en beneficiario del cheque.	Cajeros				
23.	Los datos y firmas son correctos?	Cajeros				
24.	No; devuelve documentación al socio o cliente informando los errores detectados para el cambio de papeleta.	Cajeros				
25.	Si; regresa a las actividades de la 14 a la 16 y procesa la transacción	Cajeros				
26.	Imprime la certificación del retiro en el reverso de la papeleta y registra la transacción en la libreta de ahorros	Cajeros				

27.	Entrega documentos al Jefe de Cajas en Matriz y Supervisores Operativos en oficinas para la emisión del cheque.	Cajeros				
28.	Ingresa al sistema al menú: contabilidad/comprobantes consulta y selecciona el movimiento a imprimir	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				
29.	Imprime cheque, recaba firmas autorizadas y registra seguridades en el mismo: Certificación, sello seco y cinta protectora.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				
30	Entrega cheque a socio o cliente y receipta firma de aceptación en el comprobante de egreso.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores Operativos				
31.	No es retiro; es un egreso por pago de interés y/o liquidación de Certificado de depósito a plazo	Cajeros				
32.	Receipta comprobantes de pago de interés y/o liquidación de Certificado de Depósito a Plazo y documentos de identificación	Cajeros			GNE.CAP.751.RGO.11 GNE.CAP.751.RGO.14	
33.	Verifica firmas de documentos de identificación contra comprobantes de pago de intereses y/o liquidación de inversión	Cajeros				
34.	Ingresa al sistema por la opción cajas/movimientos/transacción 506 para pago de interés y 503 para liquidación de Certificado depósito a plazo e ingresa las denominaciones a entregar y procesa.	Cajeros				
35.	El pago de intereses y/o la liquidación de Certificado de depósito a plazo es en efectivo o cheque?	Cajeros				
36.	En efectivo; Imprime la certificación en el anverso del comprobante, entrega dinero y documentos al socio o cliente.	Cajeros				
37.	Es en cheque; regresa a las actividades de la 24 a la 27	Cajeros				

38.	Cliente se acerca para realizar una transacción de retiro a través del sistema Coonecta.	Jefe de Cajas y Balcón de Servicios / Supervisores perativos				
39.	Recibe papeleta, de retiro, libreta de ahorros y cédula original del titular de la cuenta	Cajeros	Reglamento Coonecta			
40.	Revisa que en la papeleta de retiro conste: Número de cliente o cuenta Nombres del titular de la cuenta Fecha Valor del retiro en números y letras Firma-s y número de cédula Nombre de la Cooperativa afiliada a la red Y que la papeleta no presente tachones, enmendaduras, alteraciones o mutilaciones.	Cajeros				
41.	Verifica firma del titular en la papeleta contra el documento de identificación,	Cajeros				
42.	¿Los datos y firmas son correctos?	Cajeros				
43.	No; devuelve informando errores detectados para cambio de papeleta	Cajeros				
44.	Si; Ingresar al sistema de la Red Cooperativa Coonecta y procesa transacción según MANUAL DEL USUARIO COONECTA	Cajeros		Sistema de la red Cooperativa Coonecta		
45.	Una vez procesado el retiro, ingresa al menú: Cajas/movimientos Coonecta.	Cajeros		Sifizos		
46.	Elige transacción egreso por ventanillas compartidas, ingresa valor y denominaciones del efectivo a pagar, procesa y graba transacción.	Cajeros				
47.	Entrega dinero, copia de papeleta y comprobante a cliente de la red Coonecta	Cajeros				

6.7.1.3 Procedimiento para la Recaudaciones y Depósitos

1. OBJETO

Este procedimiento tiene como objeto establecer la metodología que se aplica para las recaudaciones y depósitos de dinero en efectivo o cheque a través de ventanillas

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con el requerimiento del socio o cliente por medio de la papeleta de depósito y culmina con la recepción del dinero en efectivo o cheque

3. DEFINICIONES

En este procedimiento se utilizan las siguientes definiciones:

Servicio. Es la atención que se brinda a los socios y clientes con el fin de satisfacer sus necesidades.

Deposito. Acción en la que el cliente entrega una suma de dinero a la institución, formalizando la operación y obligándose la institución a devolver las sumas recibidas a su requerimiento o a un vencimiento determinado.

Información. Es un conjunto de datos, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno.

Especies monetarias:

- . Medida ideal del valor de las cosas o servicios.
- . Instrumento de Cambio
- . Instrumentos de pago o cumplimiento de obligaciones.

Otros ingresos. Recaudaciones por servicios bancarios.

Coonecta: Producto para depósitos, retiros y transferencias de fondos de cuentas de ahorro, creado por la Red transaccional Cooperativa a la cual se encuentra afiliada la Cooperativa Oscus.

4. REFERENCIAS

- Este procedimiento se ampara en las siguientes referencias:
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley de Transparencia de la Información
- Reglamento de Cajas
- Ley General de Cheques
- Manual de Prevención de Lavado de Activos.

5 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

- El responsable de elaborar este documento es el Jefe de Cajas y Balcón de Servicios en coordinación con el asiste de Organización y Procesos.
- La responsabilidad de revisar este procedimiento es del Subgerente de Negocios y de Gerente General.
- La responsabilidad de aprobar este procedimiento es del Consejo de Administración.
- La responsabilidad de cumplir con este procedimiento es del personal de Cajas en Matriz y Oficinas Operativas.
- La autoridad para hacer cumplir este procedimiento es del Jefe de Cajas y Balcón de Servicios y Supervisores Operativos.

Los cambios y modificaciones que se realicen a este procedimiento se registran en la hoja de modificaciones numeral 0, y se procesan de acuerdo a lo establecido en el procedimiento de control de documentos, código GP.00.423.PRN.02.

7. IDENTIFICACION

Este procedimiento se identifica como “Procedimiento para “Recaudaciones y Depósitos” y su código es GNE.CAJ.751.PRO.01

PROCEDIMIENTO PARA RECAUDACIONES Y DEPOSITOS

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CONTROL	SISTEMA	DOCUMENTO DE REFERENCIA	OBSERVACIONES
1.	El socio o cliente se acerca a ventanillas para realizar una transacción	Cajeros				
2.	Es socio o diente de Oscus o cliente de la red Coonecta.	Cajeros				
3.	Es cliente de la Red Coonecta, pasa a la actividad 35	Cajeros				
4	Es socio o diente de Oscus	Cajeros				
5.	La transacción corresponde a depósitos en ahorros, abono a préstamos, depósitos de certificados de aportación, depósito por Certificado de Depósito a Plazo u otros ingresos	Cajeros				
6	El depósito es en ahorros	Cajeros				
7.	Verifica los datos requeridos en la papeleta: Número de cuenta o cliente Lugar y Fecha Nombres del titular de la cuenta Que coincidan los valores detallados en letras y números. Firma-s y número de cédula del depositante.	Cajeros			GNE.CAJ.751.RGO.01	
8.	Los datos y firmas son correctos	Cajeros				
9.	No; devuelve al socio o cliente: papeleta, efectivo y/o cheques, para el cambio de papeleta	Cajeros				
10.	Si; cuenta efectivo y verifica valores recibidos incluido cheques contra papeleta de depósito, además verifica autenticidad de especies monetarias según especificaciones del Banco Central del Ecuador.	Cajeros	Ley General de Cheques			Para la excepción a éstos documentos Jefe de Cajas y Supervisores Operativos registrarán sello de autorizado, firma o sumilla y motivo de autorización
11.	Existe diferencia entre los valores recibidos y los registrado en la papeleta	Cajeros				
12.	Si; devuelve al socio o cliente papeleta y efectivo y/o cheques para su regularización	Cajeros				
13.	No; existen especies monetarias falsas	Cajeros				

14.	Si; comunica al depositante la novedad, retiene y sella el o los billetes falsos, llena formulario de especies monetarias falsificadas y recepta firma.	Cajeros	Circular de Super de bancos			
15.	No; ingresa al sistema al menú cajas/ movimientos: Transacción 201 Depósitos en ahorros Detalla denominaciones, procesa, graba y registra la transacción al reverso de la papeleta.	Cajeros				
16.	Imprime el depósito en la libreta de ahorros o comprobante de de deposito	Cajeros			GNE.ADC.751.RGO.12 GNE.CAJ.751.RGO.04	
17.	El depósito en efectivo y/o cheques supera los USD 10.000.00	Cajeros				
18.	Si, imprime FORMULARIO DE DECLARACIÓN DE ORIGEN LICITO DE RECURSOS, recepta datos y firma del cajero y depositante y pasa a la actividad 19	Cajeros	Manual para la prevención de lavado de activos			
19.	No, entrega al socio o cliente libreta o comprobante de depósito.	Cajeros			GNE.ADC.751.RGO.12 GNE.CAJ.751.RGO.04	
20.	El depósito es en cuenta de certificados de aportación.	Cajeros				
21.	Si; regresa a las actividades de la 7 a la 15 pero sin considerar depósitos en cheques.	Cajeros				Los depósitos en certificados de aportación se receptan únicamente en efectivo
22.	No; el depósito es para pago de prestamos	Cajeros				
23.	Regresa a las actividades de la 7 a la 14 pero sin considerar depósitos en cheques e ingresa al sistema en el menú: cajas/ movimientos: Transacción 622 Detalla denominaciones, procesa, graba y registra la transacción al reverso de la papeleta.	Cajeros				Los depósitos por pagos de préstamos se receptan únicamente en efectivo
24.	Imprime el depósito en la libreta de control de préstamos o comprobante de depósito y entrega al socio o cliente	Cajeros			GNE.CAJ.751.RGO.03 GNE.CAJ.751.RGO.04	
25.	El depósito es por certificados de depósito a plazo	Cajeros				

26.	Si, cuenta efectivo y verifica valores recibidos incluido cheques contra el comprobante de negociación de CDP emitido por asesor de captaciones, además verifica autenticidad de especies monetarias y regresa a las actividades de la 7 a la 14	Cajeros	Ley General de Cheques			
27.	Ingresa en el sistema al menú cajas/movimientos transacción 500 depósitos por inversión.	Cajeros				
28.	Registra e imprime certificación en los comprobantes, entrega copia al socio o diente y mantiene en su archivo.	Cajeros				
29.	No; la recaudación es por otros ingresos, receipta, cuenta efectivo, verifica autenticidad de especies monetarias y regresa a las actividades de la 7 a la 14	Cajeros				
30.	Ingresa al sistema al menú cajas/ otros ingresos y elige el causal de acuerdo al requerimiento del socio o cliente. Detalla denominaciones, procesa, graba e imprime comprobante de depósito y nota de venta	Cajeros			GNE.CAJ.751.RGO.04	Las recaudaciones por otros ingresos se receiptan únicamente en efectivo
31.	Entrega al socio o cliente nota de venta original y comprobante del depósito.	Cajeros				
32.	Es cliente de la red Coonecta.	Cajeros				
33.	Cliente se acerca para realizar una transacción de retiro a través del sistema Coonecta.	Cajeros				
34.	Recibe papeleta, de depósito, efectivo y libreta de ahorros de la cuenta (Si dispone)	Cajeros				Los depósitos a través de Coonecta se receiptan únicamente en efectivo
35.	Revisa que en la papeleta de depósito conste: Número de cliente o cuenta Nombres del titular de la cuenta Fecha Valor del depósito en números y letras Firma-s y número de cédula Nombre de la Cooperativa afiliada a la red	Cajeros				

	Y que la papeleta no presente tachones, enmendaduras, alteraciones o mutilaciones.					
36.	¿Los datos y firmas son correctos?	Cajeros				
37.	No; devuelve al depositante papeleta y efectivo para el cambio de papeleta	Cajeros				
38.	Si; cuenta efectivo y verifica valores recibidos contra papeleta de depósito, además verifica autenticidad de especies monetarias.	Cajeros				
39.	Existe deferencia entre los valores recibidos y los registrados en la papeleta	Cajeros				
40.	Si; devuelve al depositante papeleta y efectivo para su regularización	Cajeros				
41.	No; existen especies monetarias falsas.	Cajeros				
42.	Si; comunica al depositante la novedad, retiene y sella el o los billetes falsos, llena formulario de especies monetarias falsificadas y recepta firma del cliente y cajero	Cajeros				
43.	No; Ingresa al sistema de la Red Cooperativa Coonecta y procesa transacción según MANUAL DEL USUARIO COONECTA	Cajeros		Sistema de la red Cooperativa Coonecta		
44.	El depósito supera los USD 10,000.00	Cajeros		Sifizos		
45.	Si; recepta datos en el formulario de DECLARACIÓN DE ORIGEN LÍCITO DE recursos, y recepta firma de! depositante y cajero y pasa a la actividad 46	Cajeros			GCO.PLA.722.RGO.01	
46.	No; Una vez procesado el depósito, ingresa, ingresa al sistema SIFIZOS al menú: Cajas/movimientos Coonecta.	Cajeros		Sifizos		
47.	Elige transacción DEPOSITO POR ventanillas compartidas, ingresa valor y denominaciones del efectivo, procesa y graba la transacción.					
48.	Entrega copia de papeleta y comprobante de depósito a cliente de la red Coonecta.					

6.7.2 En el Reglamento de Cajas.

REGLAMENTO DE CAJAS Y SERVICIOS FINANCIEROS

COMPLEMENTARIOS

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "OSCUS" Ltda., en uso de las atribuciones que le confiere la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Decreto Ejecutivo No. 354, sus Decretos Reformatorios, el Estatuto y los Reglamentos internos, dicta el presente "**REGLAMENTO DE CAJAS Y SERVICIOS FINANCIEROS COMPLEMENTARIOS**"

TITULO I

GENERALIDADES

CAPITULO I

DEFINICIÓN Y ALCANCE

Art.1 Regula las operaciones realizadas a través de Cajas relacionadas con la atención al público por ventanillas en las Oficinas Operativas,

Art.2 Reglamenta la presentación de servicios financieros complementarios proporcionados por la Cooperativa: transferencias, tarjetas de débito y otros, para agregar valor a las cuentas que mantiene el Socio/Cliente y

Brindar un servicio ágil y oportuno, de acuerdo a lo que faculta la Ley General de Instituciones Financieras en el artículo 51 y siguientes.

TITULO II

CAJAS

CAPITULO I

DE LA RESPONSABILIDAD

Art.3 En cuanto a su administración, control y registro, serán responsables la Subgerencia de Negocios, Gerentes de Oficinas Operativas, Supervisor General

Operativo, Supervisores Operativos y Cajeros, según lo delimitado en las fichas de funciones por competencias y en los respectivos procedimientos.

Art.4 El ingreso al área de cajas será restringido; salvo en los casos que autorice el Supervisor Operativo.

Art.5 El personal de cajas no podrá ingresar al área con ningún equipo electrónico ni objetos personales, los mismos que deberán permanecer durante la jornada laboral en los casilleros designados para el efecto.

CAPÍTULO II

DE LAS TRANSACCIONES DE CAJAS

Art. 6 Los dineros recibidos o entregados por el personal de cajas provienen de depósitos a la vista, a plazo, recaudaciones por cobro de préstamos, pago de servicios públicos, transferencias, certificados de aportación obligatorios, retiros de ahorros en efectivo o cheque y por otros conceptos,

Art.7 RECAUDACIONES O DEPÓSITOS:

Estas políticas deben ser cumplidas tanto para depósitos en Cuentas de Ahorros, Certificados de Aportación Obligatorios, cobro de préstamos y otros conceptos,

- a) Previo a la recepción de los depósitos, es obligación del cajero verificar la autenticidad de los billetes y monedas; y, en casos de detectarse especies falsas procederá conforme lo establecido mediante circular No. SBS-DNJ-2002-2040 del 24 de octubre de 2002 errada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el Anexo No, 1.
- b) Toda recaudación ser verificada con las papeletas y recibos correspondientes, a fin de establecer la concordancia de la información,
- c) Los billetes mutilados o deteriorados podrán ser recibidos en ventanillas siempre que cumplan con las especificaciones establecidas por el Banco Central del Ecuador en el “**Manual de Procedimientos para la recepción, envío y canje de billetes dólares mutilados y deteriorados**” aprobado por la Gerencia General del Banco Central del Ecuador, el 3 de diciembre de 2002, Según el Anexo No, 2.

- d) En las recaudaciones no habrá restricciones en las denominaciones de billetes y monedas; excepto por disposiciones internas o externas.
- e) Se puede recibir depósitos sin libreta, para lo cual se entregará el comprobante del depósito correspondiente.
- f) EL Formulario de Declaración de Origen Lícito de Recursos requerido por LA UIF - Unidad de Inteligencia Financiera debe ser firmado por la persona que realiza la transacción y por el cajero que recibe los fondos,
- g) Para los depósitos que se receipten en cheque se considerará lo establecido en la Ley General de Cheques en los artículos 5, 13, 14 y 16,
- h) La efectivización de los cheques depositados en las Cuentas de Ahorros de Socios/Clientes se efectuará en los siguientes plazos.
- | | | |
|------------------------------------|----|------|
| Cheques locales laborables | 4 | días |
| Cheques de otras plazas laborables | 7 | días |
| Cheques del exterior laborables | 22 | días |
- i) Para el caso de depósitos efectuados con cheques emitidos por la Cooperativa, se efectivizarán en cuatro días laborables.
- j) En el caso de extravío de cheques emitidos por la Cooperativa, será obligación del Socio/Cliente reportar este suceso a los Supervisores Operativos, quienes a su vez informarán inmediatamente a Tesorería General para su gestión ante el respectivo Banco.
- k) Para el caso de robo de cheques emitidos por la Cooperativa, además de lo mencionado en el artículo anterior el Socio/Cliente deberá presentar una denuncia ante la autoridad competente.
- l) Los costos generados por la gestión de revocatoria de cheques emitidos por la Cooperativa serán trasladados al Socio/Cliente.
- m) Cuando un cheque depositado sea devuelto por el banco emisor permanecerá en la Cooperativa, hasta ser entregado personalmente al Socio/Cliente o persona autorizada mediante carta de autorización.
- n) Los costos generados por la devolución o protesto de cheques por parte del

banco emisor serán trasladados al Socio/Cliente.

Art.8 DEL RETIRO DE CUENTAS DE AHORROS:

- a) Los Socios/Clientes podrán hacer retiros en función de los saldos disponibles en efectivo que mantengan en sus cuentas y de acuerdo a las políticas definidas en el presente Reglamento.
- b) El monto de retiros en efectivo por ventanilla en horario normal, no será mayor a USD\$3.000,00, y en horarios diferidos y extendidos, el monto máximo de retiro en efectivo será de hasta USD\$500,00, el retiro en efectivo de montos superiores serán autorizados por el Supervisor Operativo,
- c) Para efectuar un retiro el Socio/Cliente deberá, obligatoriamente, presentar la libreta de ahorros, la cédula de ciudadanía y la papeleta de retiro. La excepción a política de responsabilidad exclusiva del Gerente de Oficina y en su ausencia el Supervisor Operativo, quienes evidenciarán la aceptación con su firma en la respectiva papeleta.
- d) Para los retiros efectuados por terceras personas, obligatoriamente deberán presentar: papeleta de retiro con la autorización expresa del Socio/Cliente, cédulas de ciudadanía originales del Socio/Cliente así como de la persona autorizada y la libreta de ahorros. La excepción a esta política será de responsabilidad del Gerente de Oficina y en su ausencia del Supervisor Operativo,
- d) El cajero será responsable de la verificación de las firmas autorizadas registradas en el sistema contra el original de la cédula de ciudadanía presentada,

Art.9 DE LOS SOBRANTES Y FALTANTES:

En caso de existir sobrantes o faltantes como resultado de los cuadros y verificaciones, se actuará de la siguiente manera;

- a) Los faltantes de hasta USD 5,00 (cien 00/100 dólares) serán reembolsados inmediatamente por el responsable.
- b) Los faltantes superiores a lo establecido en el literal a) e inferiores a

USD 100.00 (cien 00/100 dólares), se reportarán a la Subgerencia de Negocios y Talento Humano.

- c) El Supervisor Operativo reportará al Gerente de la Oficina, quien a su vez informará a Auditoría Interna y Talento Humano toda diferencia mayor a USD 100,00 (cien 00/100 dólares),
- d) En caso de que el Trabajador se desvincule de la Institución por la causa que fuere o por las determinadas en el Código de Trabajo, los saldos pendientes por faltantes de dinero serán debitados de la liquidación de haberes que le correspondiere,
- e) En el caso de sobrantes, si al momento del cuadro diario el Supervisor Operativo determina el origen del sobrante, procederá con el reverso correspondiente,

Art.10 Se evaluará el desempeño de los Trabajadores que ejerzan estas funciones, bajo los siguientes parámetros:

- a) Si el Trabajador durante el ejercicio económico anual acumula tres o más faltantes cuyo monto sea mayor a USD5, 00 (cinco 00/100 dólares) y menor a USD 100,00 (cien 00/100 dólares), se procederá a realizar una amonestación por escrito con copia a la carpeta del Trabajador.
- b) Sí el faltante supera los USD 100,00 (cien 00/100) se procederá a realizar una amonestación por escrito con copia a la carpeta del Trabajador, por cada faltante.
- c) Con tres amonestaciones en la carpeta del Trabajador o un faltante igual o superior a USD 500,00, la Administración aplicará las sanciones establecidas en los literales c) o d) del Art. 48 del Capítulo XIV Del Régimen Disciplinario del Reglamento Interno de Trabajo.
- d) En caso de tener evidencia de que el descuadre tiene características de dolo o provocado por el Trabajador, según informe de Auditoría Interna, el Departamento Legal deberá iniciar las acciones legales correspondientes.
- e) Por ningún motivo se admitirán compensaciones entre faltantes y sobrantes.

CAPÍTULO III

AUTORIZACIÓN, REGISTRO Y CONTROL

Art.11 Toda solicitud de reposición de fondos de bóveda se realizará a través de Tesorería.

Art.12 El Trabajador del área de cajas por ningún motivo podrá efectuar transacciones en sus propias cuentas o de las que represente, utilizando su usuario en el sistema SIFIZOS.

Art.13 Las operaciones generadas por el área de cajas deberán contener los respaldos correspondientes para su envío a Contabilidad

Art.14 Los Cajeros y Supervisores Operativos deberán estar cubiertos por una póliza de fidelidad.

Art.15 Las Subgerencias definirán los montos máximos a mantener en bóveda y en ventanillas en las Oficinas Operativas,

Art.16 La Cooperativa deberá mantener vigente una póliza que cubra eventos de hurto; robo, asalto e incendio y en la misma se especificará los cupos máximos diarios que se deberá mantener en bóveda y en cada una de las ventanillas en las Oficinas Operativas.

Art.17 El responsable de administración de las claves de bóveda será el Supervisor Operativo, deberán ser actualizadas al menos cada cuatro meses y el responsable de su custodia será el Asistente de Cartera.

Art.18 El cuadro y cierre diario de bóveda será efectuado por el Supervisor Operativo conjuntamente con uno de los cajeros de la oficina alternados semanalmente, adicionalmente el Gerente de la Oficina designará a un Trabajador para que al menos una vez al mes presencie el cierre de bóveda.

TITULO III
SERVICIOS FINANCIEROS COMPLEMENTARIOS
CAPITULO I
GENERALIDADES

Art.19 Los servicios financieros complementarios proporcionados por la Cooperativa son:

- a) Tarjeta de débito
- b) Transferencias
- c) Certificaciones
- d) De los pagos por servicios por cuenta de Socios/Clientes
- e) Recaudación de pensiones educativas
- f) Red Transaccional Cooperativa - COONECTA

Art.20 El Servicio de la Red Transaccional Cooperativa - COONECTA, se encuentra normada en el Reglamento de Operación de Ventanillas Compartidas proporcionado por RTC.

CAPITULO II
DE LAS TARJETAS DE DÉBITO

Art. 21 Las tarjetas de débito serán expedidas por la IFI con la cual la Cooperativa haya suscrito el contrato de servicios respectivo.

Art.22 La Cooperativa entregará las tarjetas de débito a sus Socios/Clientes, con la respectiva clave de acceso.

Art.23 La IFI deberá entregar a la Cooperativa las tarjetas de débito en los plazos establecidos en el contrato de servicios suscrito con el usuario.

Art.24 La emisión de la tarjeta de débito se realizará únicamente por expresa solicitud del Socio/Cuenta.

Art.25 A solicitud del usuario, la Cooperativa emitirá por cada Cuenta de Ahorro una tarjeta de débito principal y hasta tres tarjetas adicionales,

Art.28 El Socio/Cliente podrá retirar la tarjeta de débito en un plazo máximo de (30) treinta

Art.27 Las tarjetas de débito que no hayan sido retiradas por los Socios/Clientes en el plazo establecido en el artículo anterior serán canceladas en el sistema y enviadas al archivo general.

Art.28 El cupo máximo de retiro diario será el establecido entre la IFI proveedora del servicio y la Cooperativa, de acuerdo al saldo disponible que tenga el Socio/Cliente en su Cuenta de Ahorros.

Art.29 No se contratará emisiones de tarjetas de débito con menores de edad, personas jurídicas y analfabetos.

Art.30 En el caso de Cuentas de Ahorros para menores de edad las tarjetas de débito se emitirán a nombre del Representante,

Art.31 Los costos por servicios y costos transaccionales se sujetarán a lo establecido en el contrato de servicios suscrito entre la Cooperativa y el banco emisor,

Art.32 La cancelación del servicio de la tarjeta de débito podrá darse por las siguientes razones:

- Por cierre de la Cuenta de Ahorros
- Por voluntad del Socio/Cliente
- Por decisión unilateral de la Cooperativa, en caso de uso indebido de la tarjeta u otras causas,

Art.33 En el caso de extravío o pérdida de la tarjeta de débito, el Socio/Cuenta deberá dar aviso inmediato a la Cooperativa o a través del call center del banco emisor, y formalizar el mismo en las oficinas de la Cooperativa.

CAPITULO III DE LAS TRANSFERENCIAS

Art.34 La solicitud de transferencia de fondos entre cuentas de la Cooperativa puede ser requerida por el Socio/Cliente a través del Supervisor Operativo o ingresando al sitio WEB de la Cooperativa,

Art.35 La solicitud de transferencia de fondos requerida por medio del sitio WEB, por el Socio/Cliente titular o representante requiere de clave de acceso a OSCUS ONLINE emitida en las oficinas de la Cooperativa,

Art.36 No existe restricción en cuanto a montos para transferencias solicitadas en las ventanillas de la Cooperativa.

CAPITULO IV DE LAS CERTIFICACIONES DE CUENTAS

Art.37 Los tipos de certificaciones de cuentas a emitir son: Certificados de Cuenta, Certificados de Saldos y Certificados de Cifras,

Art.38 El Socio/Cliente, Representante Legal u Organismos competentes y facultados por la ley pueden solicitar la emisión de una certificación de cuenta mediante solicitud, en el caso de personas jurídicas u organismos la solicitud será por escrito,

Art.39 Los costos de los certificados están especificados en el tarifario de costos y servicios de la Cooperativa.

CAPITULO V DE LOS PAGOS POR SERVICIOS DE TERCEROS DE SOCIOS/CLIENTES

Art.40 La Cooperativa prestará el servicio de pagos por cuenta de Socios/Clientes a través de convenios firmados con las empresas proveedoras de servicios,

Art.41 Para acceder a este servicio el Socio/Cliente lo solicitará a través del formulario diseñado para el efecto, adjuntando planilla, recibo o comprobante de pago del mes inmediato anterior,

Art.42 Puede no corresponder los datos del solicitante con los datos de la planilla, recibo o comprobante de pago, por lo que se aceptará la solicitud del servicio,

Art.43 Los débitos se realizarán siempre y cuando el Socio/Cliente mantenga los saldos disponibles suficientes, en caso de no mantenerlos automáticamente se dejará de prestar el servicio,

Art.44 Los costos por el servicio están especificados en el tarifario de costos y servicios de la Cooperativa,

CAPITULO VI DE LA RECAUDACION DE PENSIONES EDUCATIVAS

Art.45 La Cooperativa prestará el servicio de recaudación de pensiones educativas previo la firma del convenio respectivo.

Art.46 Se recaudarán únicamente los valores que la institución educativa reporte en el archivo establecido por la Cooperativa,

Art.47 Los valores recaudados se depositarán en la Cuenta de Ahorros de la institución educativa aperturada para el efecto.

Art.48 Los costos por el servicio estarán especificados en el tarifario de costos y servicios de la Cooperativa.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA: Las autorizaciones o excepciones operativas mencionadas en el presente Reglamento se registrarán conforme lo establecido en el Registro de Firmas y Súmulas de la Cooperativa,

SEGUNDA: En casos de incumplimiento de las disposiciones contempladas en el presente Reglamento, el Consejo de Administración, Gerente General y Gerentes de Oficinas Operativas, aplicarán las sanciones correspondientes de conformidad a lo establecido en el Capítulo 14, del Régimen Disciplinario, del Reglamento Interno de Trabajo.

TERCERA: Quedan derogadas todas las disposiciones reglamentarias o resoluciones que se opongan al presente Reglamento.

6.7.3 En el Manual de Gestión de Riesgos Operativo

MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO

- **ANTECEDENTES**

La presente sección, en muchos aspectos, describe las Sanas Prácticas para la Gestión y Supervisión del Riesgo operativo, las cuáles describen un conjunto de principios que proveen un marco para la gestión y supervisión efectiva del riesgo operativo, así como para el uso de bancos y autoridades de supervisión al evaluar las políticas y prácticas de gestión del riesgo operativo.

Bajo los antecedentes planteados y en el contexto competitivo del mercado financiero la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., ha definido el presente **MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVO**, cuyo contenido se basa en la definición de responsabilidades, procesos, desarrollo de metodologías y políticas para la gestión de riesgos que pretenden fortalecer la posición patrimonial de la Cooperativa y asegurar la continuidad de sus negocios.

- **OBJETIVOS**

Objetivo General

Diseñar un proceso eficiente y efectivo de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentra expuesta la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., para proteger sus intereses y los de sus socios y clientes. Así como definir los roles y responsabilidades de cada uno de los participantes del proceso de administración integral de riesgos al interior de la Cooperativa.

Objetivos Específicos

- a) Definir un proceso de administración integral de riesgos que permita identificar, medir, controlar/mitigar, monitorear y reportar los riesgos y las exposiciones que enfrenta la Cooperativa.

- b) Reconocer y entender los riesgos existentes en las operaciones de la Cooperativa y los que pueden surgir de nuevos negocios.
- c) Determinar las metodologías y parámetros de cuantificación de riesgos para la implementación de límites y políticas para la administración integral de riesgos.
- d) Definir niveles de riesgo estableciendo límites de exposición de riesgo puestos en práctica a través de políticas para que los resultados de la administración integral de riesgos pueda controlar/ mitigar las exposiciones de riesgos.
- e) Implantar un sistema de control que permita la verificación de la validez del cumplimiento de políticas, límites, procesos y procedimientos implementados para mitigar riesgos.
- f) Monitorear en forma permanente las exposiciones de riesgos para ajustar los niveles de tolerancia así como los límites, políticas, procesos y procedimientos definidos para controlar/ mitigar los riesgos.

- **IMPORTANCIA**

El desarrollo de políticas, metodologías, procesos y procedimientos para identificar, medir, mitigar y monitorear los distintos riesgos que asume la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., le permiten implementar una adecuada Administración Integral de Riesgos, con el fin de determinar con mayor precisión las posibles pérdidas económicas por su exposición a riesgos.

Esta exposición de riesgos puede provenir de riesgos de crédito por el incumplimiento en el pago de sus socios y clientes; riesgo de mercado por movimientos adversos en tasas de interés; riesgo de liquidez por la incapacidad para cubrir obligaciones con terceros y finalmente por riesgo operativo

ocasionado por eventos originados en fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y la presencia de eventos externos.

Una evaluación efectiva del riesgo, le permite comprender mejor su perfil de riesgo y enfocar efectivamente los recursos a la administración del riesgo.

- **PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., ha definido un modelo de gestión de riesgos mediante el cual identifica, mide, mitiga/controla y monitorea los riesgos con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposiciones que está dispuesta asumir en el desarrollo de sus negocios y de sus operaciones, así como encontrar los mecanismos de cobertura para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.

La siguiente gráfica representa el proceso continuo de administración integral de riesgos en la Institución:



Elaborado: Córdova. U. Fernando

1. Identificar

La Cooperativa identificará los riesgos existentes en cada operación efectuada, así como aquellos que pueden surgir de iniciativas de nuevos negocios en donde el Consejo de Administración definirá el nivel de riesgo considerado como aceptable, a través de límites de riesgos puestos en práctica mediante la emisión de políticas, desarrollo de procesos y procedimientos que establecen

responsabilidades de administración de riesgos, ó a su vez decidirá si el riesgo se debe evitarlo, transferirlo, reducirlo a fin disminuir sus consecuencias y efectos o lo acepta aplicando planes de acción para mitigarlo.

Identificación del origen del riesgo

- Riesgo endógeno.- Es el riesgo que se encuentra originado por la Cooperativa;
- Riesgo exógeno.- Son aquellos que no podemos controlar y no podemos gestionar, no son factores políticos ni socio económicos, ya que no se encuentran relacionados al riesgo sistémico (amenazas naturales, amenazas sociales, amenazas a instalaciones físicas).

2. Medir

Los modelos, metodologías y escenarios definidos al interior de la Cooperativa tienen como objetivo llevar a cabo la medición de los riesgos y su priorización tomando en cuenta tres aspectos:

- a) La magnitud de la posible pérdida(impacto)
- b) La probabilidad de ocurrencia de consecuencias adversas.
- c) La duración del tiempo en el cual estará expuesto al riesgo.

3. Mitigar / controlar

Una vez identificados y medidos los riesgos estos serán comunicados a la administración para la toma de decisiones y acciones, permitiendo de esta manera disponer al Consejo de Administración la aplicación de controles o correctivos necesarios; revisarlos o formular estrategias y políticas; actualizar o modificar procesos y procedimientos; implantar planes de contingencias o de continuidad del negocio, para mitigar / controlar los riesgos. Decisiones que deberán ser cumplidas, por todos los trabajadores de la Cooperativa en el ámbito de desempeño de sus funciones que les corresponda y a la vez se establecerán las medidas correctivas en caso de excesos.

4. Monitoreo

Continuamente se realizará un monitoreo sobre la efectividad de las medidas tomadas, midiendo los niveles de riesgo, y, en caso que sea necesario, actualizando las políticas y estrategias que serán comunicadas a través de informes con frecuencia mensual o cuando amerite dirigidos a los correspondientes niveles de la administración.

• ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

Dentro de la administración integral de riesgos, el esquema organizativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., se divide en dos grandes estructuras de responsabilidad:

Estructura Estratégica:

Compuesta por el Consejo de Administración y Comité de Administración Integral de Riesgos, en donde el Consejo de Administración define y aprueba las estrategias y las políticas de gestión integral de riesgos, así como asegura la existencia de los recursos necesarios para su correcta implantación, con el objetivo de MITIGAR / CONTROLAR los riesgos. Mientras que el Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR) formula las propuestas de estrategias y políticas de administración de riesgos al Consejo de Administración.

El Comité de Administración Integral de Riesgos es un organismo colegiado, que estará conformado por los siguientes miembros:

- Un miembro del Consejo de Administración, quien lo presidirá;
- El Gerente General;
- El funcionario responsable de la Unidad Integral de Riesgos.

Esta estructura comunicará al resto de la Cooperativa, de forma clara y explícita, la estrategia y las políticas que se han definido para la administración integral de riesgos, con el propósito de que la Cooperativa asimile e incorpore como parte de su gestión una cultura de riesgos, precautelando los recursos que les han sido confiados, tanto por sus socios y depositantes.

Estructura Operativa:

Compuesta por la Unidad Integral de Riesgos, la cual diseña las propuestas de estrategias y políticas de gestión integral de riesgos (crédito, mercado, liquidez, y operacional), así como, desarrolla metodologías, herramientas, modelos y otros instrumentos que permitan IDENTIFICAR, MEDIR y MONITOREAR los riesgos que asume la Cooperativa.

En base a los reportes e información generada por esta unidad, el Consejo de Administración, el Comité de Administración Integral de Riesgos y la Alta Gerencia puedan tomar decisiones sobre el diseño e implementación de políticas tendientes a MITIGAR/CONTROLAR los riesgos y definir políticas y límites de tolerancia.

• METODOLOGÍA DE RIESGO OPERATIVO

En conformidad con el proceso de administración integral de riesgos la Cooperativa ha diseñado la siguiente metodología para identificar, medir, mitigar y monitorear los riesgos operativos a los que se encuentra expuesta en el desarrollo de sus negocios y operaciones por fallas e insuficiencias en procesos, personas, tecnología de información y eventos externos, las cuales se definen a continuación:

- 1. Procesos.-** Con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, la Cooperativa debe contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas, que deberán ser agrupados en procesos gobernantes o estratégicos, procesos productivos y procesos habilitantes o de apoyo.
- 2. Personas.-** La administración del capital humano de forma adecuada, e identificar apropiadamente las fallas o insuficiencias asociadas al factor “personas”, tales como: falta de personal adecuado, negligencia, error humano, nepotismo de conformidad con las disposiciones legales vigentes, inapropiadas relaciones interpersonales, ambiente laboral desfavorable, falta

de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, entre otros. Para el efecto se debe definir formalmente políticas, procesos y procedimientos que aseguren una apropiada planificación y administración del capital humano, los cuales considerarán los procesos de incorporación, permanencia y desvinculación del personal al servicio de la institución.

3. Tecnología de información.- Contar con la tecnología de información que garantice la captura, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información de manera oportuna y confiable; evitar interrupciones del negocio y lograr que la información, inclusive aquella bajo la modalidad de servicios provistos por terceros, sea íntegra, confidencial y esté disponible para una apropiada toma de decisiones.

4. Eventos externos.- En la administración del riesgo operativo, se debe considerar la posibilidad de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos a su control, tales como: fallas en los servicios públicos, ocurrencia de desastres naturales, atentados y otros actos delictivos, los cuales pudieran alterar el desarrollo normal de sus actividades. Para el efecto, deben contar con planes de contingencia y de continuidad del negocio.

- **CATEGORIZACIÓN DE EVENTOS DE PÉRDIDA POR RIESGO OPERATIVO**

En coordinación con el sector financiero, el Comité de Basilea ha identificado los siguientes tipos de eventos que pueden resultar en pérdidas sustanciales por riesgo operativo.

1. Fraude Interno

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o incumplir regulaciones, leyes o políticas empresariales en las que se encuentra implicada, al menos, una parte interna a la empresa; no se consideran los eventos asociados con discriminación en el trabajo. Esta categoría

incluye eventos como: fraudes, robos (con participación de personal de la empresa), sobornos, entre otros.

2. Fraude Externo

Pérdidas derivadas de algún tipo de actuación encaminada a defraudar, apropiarse de bienes indebidamente o soslayar la legislación, por parte un tercero. Esta categoría incluye eventos como: robos, falsificación, ataques informáticos, entre otros.

3. Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo

Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o acuerdos laborales, sobre higiene o seguridad en el trabajo, sobre el pago de reclamaciones por daños personales, o sobre casos relacionados con discriminación en el trabajo.

4. Clientes, productos y prácticas empresariales

Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional frente a clientes concretos (incluidos requisitos fiduciarios y de adecuación), o de la naturaleza o diseño de un producto.

5. Daños a activos materiales

Pérdidas derivadas de daños o perjuicios a activos físicos como consecuencia de desastres naturales u otros eventos de fuentes externas.

6. Interrupción del negocio y fallos en los sistemas

Pérdidas derivadas de incidencias o interrupciones en el negocio y de fallas en los sistemas.

7. Ejecución, entrega y gestión de procesos

Pérdidas derivadas de errores en el procesamiento de operaciones o en la gestión de procesos, así como de relaciones con contrapartes comerciales y proveedores. Esta categoría incluye eventos asociados con: captura de transacciones, ejecución

y mantenimiento, monitoreo y reporte, entrada y documentación de clientes, gestión de cuentas de clientes, contrapartes de negocio, vendedores y proveedores.

- **GESTIÓN DEL RIESGO OPERATIVO: IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, MEDICIÓN, MONITOREO**

- a) **IDENTIFICAR**

Consiste en reconocer y determinar los riesgos operativos internos y externos que pueden afectar la consecución de los objetivos estratégicos de la Cooperativa, por lo que la identificación de estos riesgos se realizará a través de:

- Administrar los procesos de la Cooperativa mediante el Sistema de Gestión de Calidad.
- Capacitación y retroalimentación anual a los dueños de los procesos sobre la metodología para la identificación y priorización de riesgos a través de la matriz de riesgos automatizada en el software de riesgo operativo.
- Agrupar los procesos por línea de negocio.
- Registrar por cada proceso, los eventos de riesgos identificados y las fuentes generadoras de riesgo: factores internos (procesos, personas, tecnología de información) y factores externos (amenazas naturales, amenazas a instalaciones y amenazas sociales).
- Agrupar los riesgos identificados, por tipo de eventos y las fallas o insuficiencias en los factores de riesgo operativo en función de las categorías y subcategorías establecidas por el Comité de Basilea II.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
FRAUDE INTERNO	1. Actividades no autorizadas
	2. Hurto y Fraude
FRAUDE EXTERNO	3. Hurto y Fraude
	4. Riesgo de Tercerización/Proveedores
RELACIONES LABORALES	5. Fallas en las relaciones laborales
	6. Fallas en la seguridad del entorno
	7. Ley de empleo
	8. Interrupciones de la fuerza laboral
	9. Perdida o falta de personal clave
CLIENTES	10. Administración indebida de activos y revelación de información del cliente
	11. Practicas inadecuadas de negocios o de mercado
	12. Fallas en los productos
	13. Fallas en la selección de los clientes
DAÑOS A ACTIVOS FIJOS	14. Fallas en la asesoría de los clientes
	15. Desastres y otros acontecimientos
FALLAS TECNOLÓGICAS	16. Fallas en los sistemas aplicativos, redes y comunicaciones
	17. Violación de seguridad del sistema
	18. Capacidad de Sistema
	19. Desarrollo e implementación de sistemas
EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	20. Riesgo de Inversiones en Tecnología
	21. Fallas en el diseño, ejecución y mantenimiento de los procesos
	22. Fallas de proveedores

- Evaluar la calidad de gestión y control en cada proceso, enfocado a los principales riesgos que enfrenta la Cooperativa y su afectación a la consecución de los objetivos estratégicos;
- Registrar los riesgos detectados en el software de riesgo operativo de la Cooperativa y establecer sus causas y potenciales consecuencias. Esta etapa la ejecuta la Unidad Integral de Riesgos, en reuniones de trabajo con los dueños de los procesos.

Una vez identificados los riesgos estos serán jerarquizados mediante la aplicación de la matriz de riesgos.

Matriz de Riesgos

Constituye una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes, el tipo y nivel de riesgos inherentes y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos

(factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de la Cooperativa.

1. Estructura de la Matriz de Riesgo

- a. **Actividad.** Descripción de las actividades que se desarrollan en la Cooperativa OSCUS las mismas que se desagregan de los procesos ejecutables en la Entidad.
- b. **Descripción evento de riesgo.** Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada.
- c. **Causa.** Señalar la causa por la cual sucedió el evento de Riesgo.
- d. **Factores de riesgo.** Se debe señalar la descripción de todos los factores de riesgo operativo, identificando para cada proceso, producto, actividad que ejecuta la Institución.
- a. **Impacto.** Categorizar el nivel de impacto que ocasionaría el factor de riesgo en el objetivo estratégico o en el negocio.
- b. **Probabilidad de ocurrencia.** Valorar la probabilidad de que se presente el factor de riesgo definido.
- c. **Nivel de riesgo inherente.** Calcular el riesgo inherente de acuerdo a la metodología señalada.
- d. **Control de riesgo.** Describir los controles actuales que están inmersos en el proceso y que de alguna forma mitigan el factor de riesgo.
- e. **Efectividad de controles.** Evaluar y calificar la efectividad de los controles existentes.
- f. **Promedio.** Constituye el promedio de la efectividad de los controles, que se calcula a partir del promedio previo.
- g. **Riesgo neto o residual.** Obtener la puntuación del riesgo neto o residual restando el total del Riesgo Inherente contra el total del promedio de la efectividad de los controles.

2. Construcción de la Matriz de Riesgos

La estructura de análisis de riesgo se encuentra de una u otra forma identificada en los distintos enfoques para el diagnóstico de riesgos financieros y construcción de la Matriz de Riesgos, cuya estructura y pasos son los siguientes:

Paso 1: Identificación de los eventos de riesgo que presenta la institución. La identificación será realizada por la Unidad Integral de Riesgos y puesta a consideración del Comité de Administración Integral de Riesgos para su conocimiento y aprobación, previo análisis y discusión con los Dueños de los Procesos.

Paso 2: Valoración de cada uno de los factores de riesgo considerando probabilidad de ocurrencia y el impacto, esta valoración es de carácter no – probabilística sino de percepción.

Paso 3: Determinación de los mapas de riesgo, estos mapas se generan considerando impacto y probabilidad de ocurrencia.

Paso 4: Tratamiento del riesgo y el proceso de toma de decisiones de acuerdo a la percepción del riesgo y su valoración.

Paso1. Identificación de los eventos de riesgo partiendo del concepto de análisis de procesos, los que deben ser agrupados por Línea del Negocio, distribuidos: MacroProceso, Proceso, Subproceso.

Se debe identificar los diferentes Eventos de Riesgo lo cual servirá para realizar una descripción completa de cuáles serían los factores principales que afecten al proceso y los mismos que no permitan cumplir con los objetivos de la institución, describiendo una causa breve del por qué se presentó o podría suceder cierto evento de riesgo, una vez que éste ha sido identificado, se debe clasificar entre los diferentes Factores de Riesgo:

- Procesos,

- Personas,
- Tecnología de Información y
- Eventos Externos.

Las actividades secuenciales de la identificación de los eventos de riesgo son las siguientes:

Actividades	Responsables
• Desarrollar el inventario de procesos, que permite mapear el conjunto de procesos;	Organización y Procesos
• Definir los talleres de trabajo con todas las áreas de la Cooperativa OSCUS, a nivel de trabajadores que posean nivel de decisión, designados como Dueños de los Procesos;	Organización y Procesos
• Validación de los procesos, con los Dueños de cada uno de ellos;	Organización y Procesos
• Identificación de los eventos de riesgo;	Riesgos
• Revisión y levantamiento de los eventos de riesgo, en conjunto con los dueños de cada proceso;	Riesgos
• Mapeo de los eventos, de acuerdo a la definición de los niveles de impacto y frecuencia;	Riesgos
• Determinación del nivel de riesgo inherente;	Riesgos
• Identificación de los controles de riesgo y establecimiento del nivel de riesgo residual;	Riesgos
• Jerarquización de los principales eventos generadores de pérdidas;	Riesgos

b) MEDIR

Paso 2: Valoración de cada uno de los factores de riesgo considerando probabilidad de impacto y frecuencia, esta valoración es de carácter no – probabilística sino de percepción.

Mapa de Riesgos

Para realizar esta medición se utiliza la herramienta del mapa de riesgos el cual se define como la combinación de medición y priorización de riesgos que consiste en determinar el impacto de estos en el eje vertical y la frecuencia esperada de los eventos en el eje horizontal; a partir de los cuales se define una escala de

calificación que permite construir un plano cartesiano cuyos cuadrantes determinen grupos de riesgo Alto, Medio y Bajo.

A partir de los objetivos estratégicos la Unidad Integral de Riesgos conjuntamente con los dueños de los procesos proceden con la identificación de los procesos que los generan y los riesgos a los que están expuestos; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que no se cumpla con uno o más objetivos.

Impacto del evento de riesgo

Debe entenderse como la magnitud del evento, la gestión del riesgo no se realiza al momento en términos cuantitativos sino en términos cualitativos, ya que no existe una cuantificación estadística en la primera fase de identificación de los riesgos.

La medición cualitativa por lo tanto requiere de la valorización que consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que es del 1 al 10, de acuerdo a la siguiente escala:

		IMPACTO	INTERPRETACION
BAJO IMPACTO	1	Insignificante	NO hay impacto
	2	Tenue	IMPACTO Tenue
	3	Moderado	IMPACTO Moderado
	4	Bajo	IMPACTO Bajo
	5	Medio	IMPACTO Medio
ALTO IMPACTO	6	Medio Moderado	IMPACTO Medio Moderado
	7	Alto Tenue	IMPACTO Alto Tenue
	8	Alto Moderado	IMPACTO Alto Moderado
	9	Alto	IMPACTO Alto
	10	Catastrófico	HAY UN IMPACTO MUY ALTO

Probabilidad de Ocurrencia

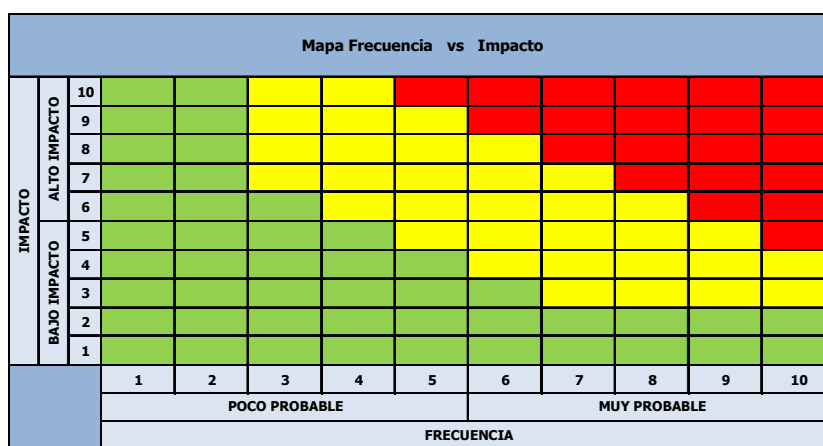
La probabilidad de ocurrencia es el nivel de repetición del factor de riesgo analizado.

El impacto y la probabilidad de ocurrencia es la primera valoración que se realiza al interior de la Matriz, y como se indicó esta puede variar de acuerdo a la escala que se emplee.

PROBABILIDAD		INTERPRETACION
POCO PROBABLE	1	Insignificante No existen registros de ocurrencia previa
	2	Tenue Evento presentado una sola vez (1 evento en los últimos 4 años)
	3	Moderado Evento Aleatorio Inesperado (hasta 2 eventos en los últimos 4 años)
	4	Bajo Evento Esporádico Esperado (hasta 2 eventos en los últimos 4 años)
	5	Medio Ocurrencia Ocasional (al menos 1 evento cada año en los últimos 4 años)
MUY PROBABLE	6	Medio Moderado Evento Presente (1 evento en los últimos 12 meses a la fecha de análisis)
	7	Alto Tenue Evento Disponible (1 evento vigente en este momento)
	8	Alto Moderado Evento Recurrente (1 evento ocurrido en los últimos 12 meses y esta ocurriendo)
	9	Alto Evento Repetitivo (1 evento ocurrido por más de una vez en los últimos 12 meses)
	10	Catastrófico Evento Permanentemente (siempre ocurren eventos)

Paso 3: Determinación de los mapas de riesgo, estos mapas se generan considerando impacto y probabilidad de ocurrencia.

En el siguiente mapa de riesgos se puede observar los esquemas de valorización de riesgo en función de la probabilidad de ocurrencia e impacto cualitativo de la escala de riesgos:



Una vez determinado los puntajes de riesgo para cada factor, se genera el Mapa de Riesgos, el mismo que “contiene los eventos y niveles de riesgo (puntos) para cada perfil del negocio. Cada factor se ajusta en función de la importancia relativa en el cuadro general de riesgo. De la metodología se evidencia la ponderación previa de los eventos de riesgo, la cual establece jerarquización de los mismos de acuerdo a su percepción de impacto y frecuencia.

Nivel de riesgo inherente

Las probabilidades de ocurrencia e impacto se combinan para producir un nivel de riesgo.

El nivel de riesgo inherente es el resultado del producto matemático entre impacto y probabilidad de ocurrencia.

Considerando lo anteriormente citado, el cálculo del riesgo inherente es:

$$\text{Riesgo Inherente} = \frac{\text{Impacto} \times \text{Probabilidad de Ocurrencia}}{\text{Máximo valor de Impacto} \times \text{Probabilidad de Ocurrencia}}$$

Probabilidad de Impacto = Valor que se encuentra en escala del 1 al 10

Probabilidad de Ocurrencia = Valor que se encuentra en escala del 1 al 10

Máximo Valor de Impacto por probabilidad de ocurrencia = Este valor dependerá de la escala de la matriz en una escala de 10 x 10 el valor será 100

El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio que puedan impactar una actividad.

Control del Riesgo. Luego de haber identificado el “¿por qué puede suceder un evento de riesgo?” se determinan con base en la documentación existente y con las prácticas que se aplican en la Cooperativa, aquellos controles que contribuyen a la minimización del riesgo.

Para Cooperativa OSCUS control es:

- Un indicador que asegura razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Un mecanismo que asegura de forma razonable y no de certeza total, el cumplimiento efectivo de los procesos y procedimientos diseñados en función de la normativa interna y externa

Los controles cumplen con las siguientes características:

- Relación con lo planteado: siempre existen para verificar el logro de los objetivos que se establecen en el proceso y procedimientos.
- Medición: facilita la medición y cuantificación de los resultados.

- Detectar desviaciones: una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación o con respecto a los estándares o políticas definidas.
- Establecer medidas correctivas: el objeto del control es prever fallas y corregir los errores.
- Debe ser cíclico y repetitivo.

Efectividad de los controles

Es Seguridad, Certeza, Confianza, realidad de los controles existentes.

Identificados los factores de riesgo, las causas y consecuencias así como el riesgo inherente, es necesario establecer la efectividad de los controles que Cooperativa OSCUS posee y aplica para que los factores de riesgo se minimicen.

Una vez registrado el nivel de Riesgo Inherente, se procede a **detallar** y **evaluar** los controles, a fin de determinar su eficacia en cada proceso con el objetivo de mitigarlos. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos sea pro-activa, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir, se adjunta el cuadro con los parámetros a seguir:

EFECTIVIDAD CONTROLES		INTERPRETACION	
POCO EFECTIVO	1	Nulo/ninguno	No cuenta con controles o han quedado obsoletos se corre el riesgo que se materialice por la ineficiencia de los propios controles.
	2	Tenue	Los controles no dan confianza y no se ajustan a la realidad.
	3	Moderado	Los controles aseguran ligeramente su efectividad.
	4	Bajo	Los controles con los que se cuenta no son los suficientemente eficaces por lo cual existe la posibilidad de que se materialice el riesgo existente.
	5	Medio	Los controles existentes apoyan pero no tienen la efectividad deseada.
MUY EFECTIVO	6	Medio Moderado	Los controles son medianamente adecuados por las debilidades en su efectividad.
	7	Alto Tenue	Los controles son adecuados; sin embargo existen algunas debilidades que no representan un riesgo significativo.
	8	Alto Moderado	Los controles son adecuados en cuanto a su diseño inherente.
	9	Alto	Los riesgos están siendo mitigados a través de los controles efectivos y existe la posibilidad de que se materialicen.
	10	Excelente	Los riesgos están adecuadamente mitigados a través de los controles efectivos y existe una pequeña posibilidad de que se materialicen.

Riesgo Neto Residual

El riesgo neto residual, es el resultado de la relación entre el riesgo inherente y el promedio de los controles que la entidad posee para minimizar los factores de riesgo identificados.

A partir del Riesgo Neto Residual los administradores pueden tomar decisiones entorno a las acciones que deben realizar para minimizar el riesgo, mediante el fortalecimiento de controles, creación de nuevos controles, estas decisiones también deben considerar un análisis de riesgo – costo – beneficio.

En resumen el valor del Riesgo Neto Residual se obtendrá de la diferencia del total del riesgo inherente restando con la efectividad del control existente. Una vez definido el riesgo neto, se procede con la determinación de los principales riesgos operativos con la finalidad de plantear responsables del proceso los planes de mitigación/control que deben elaborarse con tiempos estimados para el proceso de implementación, adicionalmente se deberá incluir un presupuesto con su respectivo análisis considerando el tipo de prioridad del evento.

Pasó 4: Tratamiento del riesgo y el proceso de toma de decisiones de acuerdo a la percepción del riesgo y su valoración.

Tratamiento del riesgo

Una vez efectuados el análisis y la evaluación del riesgo, se debe decidir cuáles acciones se tomarán frente a los eventos de riesgos. Los riesgos descubiertos pueden manejarse con una serie de controles para la detección y la prevención, las tácticas para evitar el riesgo o aceptarlo transfiriéndolo a terceros.

En el tratamiento de los riesgos se debe analizar con cuidado la precisión y confiabilidad de la información en la que se base la decisión y también visualizar el nivel de riesgo que la Cooperativa está dispuesta a aceptar.

a. Reducir el Riesgo

Cuando se decide por la opción de reducir los riesgos, se deben implementar controles apropiados para mitigarlos al nivel que se haya definido como aceptable.

La implementación de estos controles deben estar encaminados a:

- Reducir la probabilidad de ocurrencia de que los factores de riesgos sean explotados por los tipos de riesgos.
- Reducir el posible impacto si el riesgo ocurriera, detectando eventos no deseados, reaccionando y recuperándose de ellos.

b. Aceptar el Riesgo

Muchas veces se presenta la situación en donde no se encuentran controles para mitigar el riesgo o en la cual la implantación de controles tiene un costo mayor que las consecuencias del riesgo. En estas circunstancias la decisión de aceptar el riesgo y las consecuencias es la más acertada. Para esto se deberá documentar y definir con precisión el criterio de aceptación del riesgo.

c. Transferir el Riesgo

La transferencia del riesgo es una opción cuando es difícil reducir o controlar el riesgo a un nivel aceptable y la alternativa de transferencia a terceros es más económica.

Se requiere analizar cuánto del riesgo actual se transferirá a los terceros, considerando que estos, no mitigan los impactos no financieros después de la ocurrencia del evento de riesgo.

Se recomienda en la transferencia del riesgo la utilización de terceros para manejar activos o procesos críticos, en la medida en que tengan la capacidad de hacerlo.

d. Controlar el Riesgo

Controlar el riesgo se entiende a cualquier acción orientada a mantener en el mismo nivel de exposición el impacto y la probabilidad de que ocurran eventos de riesgo.

A continuación se identifican los diferentes niveles de riesgo en los cuales se ha determinado según los parámetros establecidos que gráficamente ayudarán para la toma de decisiones y las acciones a ejecutar en el momento de obtener el porcentaje de riesgo en el cual se encuentra inmerso el evento.

Tratamiento del Riesgo											
IMPACTO	ALTO IMPACTO	10									
		9	TRANSFERIR EL RIESGO					ACEPTAR EL RIESGO			
		8	TRANSFERIR EL RIESGO					ACEPTAR EL RIESGO			
		7	TRANSFERIR EL RIESGO					ACEPTAR EL RIESGO			
		6	TRANSFERIR EL RIESGO					ACEPTAR EL RIESGO			
	BAJO IMPACTO	5	EVITAR EL RIESGO					REDUCIR EL RIESGO			
		4	EVITAR EL RIESGO					REDUCIR EL RIESGO			
		3	EVITAR EL RIESGO					REDUCIR EL RIESGO			
		2	EVITAR EL RIESGO					REDUCIR EL RIESGO			
		1	EVITAR EL RIESGO					REDUCIR EL RIESGO			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		POCO PROBABLE					MUY PROBABLE				
		PROBABILIDAD DE OCURRENCIA									

La Alta Gerencia conjuntamente con los dueños de los procesos y la Unidad Integral de Riesgos definirán el tratamiento de los eventos de riesgos.

c) MITIGAR

Plan de Acción

Una vez que se han tomado las decisiones relacionadas con el tratamiento del riesgo se inicia con la elaboración del Plan de Acción, en el que se establecerán las actividades, asignarán recursos, responsables y cronogramas de implementación.

En esencia, la implantación del plan de tratamiento del riesgo se convierte en un proyecto, y debe manejarse como tal en donde el Plan de Acción contiene un diagrama de Gantt para el control de las medidas de mitigación definidas, los recursos asignados, fechas de inicio y finalización, el porcentaje de avance y porcentaje esperado, desfase y recursos asignados.

Para la administración de este Plan de Acción la Cooperativa cuenta con el sistema de riesgo operativo, mediante el cual se realiza el seguimiento del nivel de cumplimiento de los Planes de Acción asignados a cada responsable en las

áreas operativas de la Cooperativa, de acuerdo a la estructura y normatividad vigente.

d) MONITOREO

Consiste en hacer seguimiento al cumplimiento de los planes de acción, actividades, controles y los resultados de los indicadores y estadísticas, con el fin de garantizar la mitigación o eliminación del riesgo detectado por parte de la Unidad Integral de Riesgos, dando prioridad a los riesgos que presentan mayor severidad y una alta probabilidad que se materialice el evento, al igual que los eventos que tienen menor impacto y alta probabilidad.

1. Hacer seguimiento al cumplimiento de los planes de acción y controles.
2. Revisar el proceso cuando la estadística o el indicador se encuentre por debajo de la meta o de los niveles máximos y mínimos permitidos.
3. El responsable de identificar, analizar y monitorear los eventos de riesgo operativo en primera instancia, es el dueño del proceso y comunicar a la Unidad Integral de Riesgos.

Las medidas de control adoptadas serán monitoreadas por la Unidad Integral de Riesgos y por los dueños de procesos para asegurar que las circunstancias cambiantes en el entorno, no alteren los riesgos; los riesgos no permanecen estáticos y los factores que cambien podrían afectar las probabilidades impactos, como también la conveniencia y costos de los tratamientos que se requieran para su mitigación.

Clasificación del Monitoreo

- Revisión de Auditoría Interna: Es responsable de verificar la eficiencia y eficacia de los controles implementados, así como de verificar que se cumplan todas y cada una de las etapas y los elementos del proceso de Administración Integral de Riesgos con el fin de determinar deficiencias y sus posibles soluciones. Los resultados deberán ser comunicados a los

responsables de los procesos, al Comité de Administración Integral de Riesgos, al Comité de Auditoría y al Consejo de Administración.

- Revisión de los Dueños de Procesos: Los dueños de los procesos son responsables de identificar los eventos de riesgo operativo de acuerdo con la periodicidad establecida en las políticas de riesgo operativo y programado por la Unidad Integral de Riesgos.
- Análisis y evaluación de la Unidad Integral de Riesgos: El análisis y evaluación del riesgo operacional que debe efectuar la Unidad de Riesgo incluirá:
 - La medición del perfil de riesgo operacional inherente y residual para cada proceso y para la Cooperativa (consolidado).
 - El análisis de la eficacia de los controles existentes.
 - La planificación de evaluación en los procesos por parte de los dueños de los procesos.
 - La solicitud de acciones correctivas y preventivas o tratamientos relacionados con el riesgo operacional.

Todos los resultados generados a través de los análisis y evaluaciones desarrolladas por la Unidad Integral de Riesgos deben ser reportados e informados al Consejo de Administración, Comité de Administración Integral de Riesgos y a los dueños de los procesos.

Base de datos.

La Base de Datos de Riesgo Operativo se alimenta con los eventos de riesgo operativo cuantitativos que se generen en la Cooperativa, a partir de la MATRIZ DE RIESGOS, en la que se evidencia el comportamiento y evolución de los factores y eventos operacionales, lo que permitirá realizar un seguimiento cuantitativo de la magnitud de pérdidas potenciales y el nivel de cumplimiento y ajuste de las medidas de mitigación y minimización del Riesgo.

La Base de Datos de Riesgo Operativo constituye el elemento inicial y central del proceso de modelización de la magnitud de las pérdidas, a partir de las que se podrá disponer de la información necesaria para preparar las ecuaciones estadísticas que permitan establecer las Pérdidas Esperadas por deficiencias o fallas en personas, procesos, tecnología de la información y factores externos. La estructura de la base de datos del Riesgo Operativo, a partir de la cual se construyen los eventos, es la siguiente:

1. Fecha de ingreso
2. Fecha del evento
3. Usuario
4. Oficina
5. Área de la entidad
6. Tipo de riesgo
7. Evento
8. Área de impacto
9. Tipo de falta
10. Duración
11. Severidad
 - a. Mínimo
 - b. Máximo
 - c. Esperado
12. Responsable
 - a. Nombre
 - b. Cargo

Límites de Exposición

Una vez acumulados en las bases de datos los eventos de Riesgo Operativo, se definirá un límite máximo de exposición al riesgo, que está determinado en función de la magnitud de pérdidas que está dispuesta a asumir la Cooperativa, de acuerdo a la capacidad patrimonial de absorción.

Los límites de asignación se determinan por evento de riesgo, que se debe evaluar en forma permanente por parte de los responsables de la administración del Riesgo Operativo, en función de los tipos y características de los eventos.

- **LÍMITES Y POLÍTICAS DE RIESGOS**

El Consejo de Administración y la Gerencia deciden la adopción de riesgos, por tanto es necesaria la definición de políticas, estrategias y límites de riesgos que establezcan los niveles de tolerancia de riesgos a los que se expone a la Cooperativa, así como el tratamiento de excepciones de los niveles de tolerancia que se describe a continuación.

Corresponde al Comité de Administración Integral de Riesgos la aprobación de los excesos temporales de los límites de exposición o de tolerancia:

Toda aprobación deberá ser respaldada por la siguiente documentación:

- a) El dueño del proceso que se exceda de los límites y políticas definidas justificará la realización de la(s) operación(es) presentando un informe que determine mecanismos compensatorios y el tiempo máximo que se mantendrá excedido el límite;
- b) Informe elaborado por la Unidad Integral de Riesgos que establezca el posible impacto sobre el patrimonio generado por el aumento de la exposición al riesgo;
- c) Aprobación por escrito del Comité de Administración Integral de Riesgos.

Además, el Comité de Administración Integral de Riesgos informará al Consejo de Administración sobre las políticas ó límites excedidos y su posible impacto en la Institución, así como el tiempo máximo que se mantendrá excedido el límite en cuestión.

Políticas de Riesgo Operativo

La Cooperativa OSCUS, de acuerdo a las disposiciones y recomendaciones normativas vigentes, ha considerado las siguientes Políticas Institucionales relacionadas a la Administración del Riesgo Operativo:

- La administración de Riesgo Operativo involucra a todos y cada uno de los funcionarios, conforme la estructura de la Organización, abarcando todos los elementos, niveles de decisión, procesos, subprocesos, principios y parámetros de operación institucional, cuyo objetivo es minimizar el impacto y ocurrencia de los eventos generadores de pérdidas.
- El Consejo de Administración de la Cooperativa OSCUS ha determinado el nivel de riesgo operacional aceptable, siendo el permitido aquel que presente un nivel de impacto/probabilidad de ocurrencia ubicado en el primer cuadrante de bajo impacto y poca probabilidad de ocurrencia. Cuando el nivel de riesgo supere este cuadrante la Administración deberá decidir tomar las acciones para reducir, transferir y aceptar el riesgo mediante planes de acción que minimicen las pérdidas potenciales, conforme los análisis técnicos de costo/beneficio.
- La identificación de los eventos de riesgos operativos estará liderado por la Unidad Integral de Riesgos y se efectuará una vez al año conjuntamente con los dueños de los procesos, mismos que serán alimentados en la matriz de riesgos.
- La Cooperativa define como metodología para la identificación y priorización de riesgos a la matriz de riesgos en donde los dueños de los procesos son responsables de la identificación de los eventos de riesgos operativos en cada uno de sus procesos de acuerdo a las directrices emitidas por la Unidad Integral de Riesgos e informar oportunamente a ésta Unidad.
- La Unidad Integral de Riesgos tiene la responsabilidad de hacer el seguimiento mensual a los planes de acción elaborados a fin de mitigar los eventos de riesgos operativos identificados así como la presentación de informes al Comité de Administración Integral de Riesgos.

- Cuando se definan límites cuantitativos para riesgos operativos estos deberán ser actualizados anualmente y ser monitoreados mensualmente por la Unidad Integral de Riesgos.
- La Unidad Integral de Riesgos realizará un continuo seguimiento y evaluación de los niveles de exposición al riesgo, de acuerdo a cada uno de los procesos críticos con el fin de controlar los posibles factores y riesgos que se identifiquen para mitigarlo. De igual manera, todos los procesos de la Cooperativa OSCUS deben contar con controles preventivos que permitan reconocer la acción preventiva antes de que se materialice un riesgo. La responsabilidad de la Unidad de Riesgo, es hacer seguimiento a los riesgos identificados o clasificados como críticos.
- Todos los eventos e incidentes deben estar debidamente documentados y soportados para la adecuada administración del riesgo operacional. Por lo anterior, se establece la revisión semestral de cada uno de los procesos desarrollados por la Entidad.
- Cada vez que se realice un ajuste a un proceso, producto o proyecto, es necesaria la identificación de los riesgos operativos que implica, así como de los controles necesarios para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

6.8. ADMINISTRACIÓN

La propuesta estará administrada por el Nivel Gobernante de la Cooperativa, conformado por el siguiente personal:

- Auditor
- Contador
- Unidad de Riesgos
- Gerente General de manera directa.

La Unidad de Riesgos será el encargado de efectuar la elaboración las actualizaciones a los Manuales de Administración de Riesgo Operativo, posteriormente en forma conjunta proponer al CAIR para su conocimiento y aprobación. De modo que el Consejo de Administración Determinar y apruebe permanentemente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos, manuales que permitan una eficiente administración integral de riesgos; además de su adecuado seguimiento, así como el modo de divulgación y concienciación de la política organizativa, que enfatice la importancia del control del riesgo en todos los niveles de la institución

La Gerencia deberá convocar a Junta Ordinaria a los responsables de Presidencia, Consejo de Administración, Comité de Crédito, Auditoría y Riesgos para tomar las decisiones respectivas.

6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Para conocer si la Cooperativa Oscus requiere mejorar su reglamento, procedimiento y manuales internos debe saber cuales son las fallas que se presentan frecuentemente en la empresa para poder sanearlas; es así que para actualizar el reglamento de cajas como los procedimientos de control de cajas lo primero es saber si las fallas que se presentan tiene o sobrepasa el 60% de error lo

que indicaría que de acuerdo al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001-2000 que se encuentran implantado en la institución se necesita una actualización o mejorar a dichos reglamentos y procedimientos.

Lo mismo pasa con la actualización del Manual de Gestión de Riesgo Operativo, la única diferencia es que la cooperativa por ser ente controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros esta sujeta a las resoluciones que emite esta entidad relacionado al tema del manejo de la gestión los riesgos en las Instituciones Financieras, las cuales sirven como base para poder mejorar el manual de riesgos sin olvidar del uso del Sistema de Gestión de Calidad que posee la empresa, ya que estos dos factores son muy importantes al actualizar este manual.

En lo concerniente al tema de gestión del riesgo operativo requiere que la institución financiera identifique cualquier evento (no derivado de asuntos políticos o económicos) que pudiera afectar sus actividades y tomen las acciones necesarias para controlarlos, para ello la entidad deberá establecer un proceso que se adapte a la realidad de cooperativa con el fin de poder identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo operativo, logrando así establecer un sistema de control interno adecuado y un sistema de reportes periódicos que permitan hacer un seguimiento adecuado de las exposiciones del riesgo operativo detectadas.

La identificación de los eventos de riesgo operativo deberá efectuarse por línea de negocio, agrupados por tipo de evento:

1. Fraude interno;
2. Fraude externo;
3. Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo;
4. Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio;
5. Daños a los activos físicos;
6. Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información; y,
7. Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros.

Los eventos de riesgo operativo y las fallas o insuficiencias serán identificados en relación con los factores de este riesgo a través del uso de la metodología formal, debidamente documentada, y aprobada por las autoridades de la entidad.

Esta metodología podrá incorporar la utilización de las herramientas que más se ajusten a las necesidades de la Cooperativa Oscus Ltda.; entre las cuales podrían estar: autoevaluación, mapas de riesgos, indicadores, tablas de control (scorecards), bases de datos u otras, las cuales sean un instrumento positivo de desarrollo y evolución para la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Blog sobre Riesgo Operativo (2006: Internet), (Online) disponible en <http://riesgooperativo.blogspot.com/>, Consultado (15/08/2009)

CASTELANI, Luis (2005: Internet), Conferencia sobre “Enfoque de riesgos en el control interno” (Online), disponible en http://www.sib.gob.gt/es/presentaciones_y_conferencias/x/3.pps (Consultado 06/06/2009)

COOPERS Y LYBRAND, “Manual de Auditoría Interna”, Ediciones Deusto, España – Bilbao, (18pp)

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2009: Internet), (Online) disponible en: http://www.sib.gob.gt/inc/ver.asp?id=/es/estandares/menus/doc_basilea.htm (Consulta 25/07/2009)

Documento sobre: “Terminología esencial de gestión de riesgos: Definiciones” (Online), disponible en <http://www.fao.org/docrep/w4982s/w4982s06.htm#TopOfPage>, Consultado (16/08/2009)

HERNÁNDEZ Roberto y FERNÁNDEZ Carlos, (2006), “Metodología de la Investigación”, Cuarta edición, México, (6pp)

International Consulting Consortium. Ing. (2003: Internet), Conferencia sobre “ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS A LA LUZ DE LOS ESTÁNDARES INTERNACIONALES” (Online), disponible en: http://www.sib.gob.gt/es/presentaciones_y_conferencias/x/3.pps, (Consulta, 06/06/2009)

LADINO, Enrique, (2007), “Control Interno”, (On line), disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml> (Consulta, 14/07/2009)

MANTILLA Samuel (1998) en su libro “Control interno de los nuevos instrumentos financieros”, Ediciones Ecoe, Bogotá - Colombia (9-90pp)

RUIZ OLABUÉNAGA, José I.;(1999), “Metodología de la Investigación Cualitativa”; 2ª Edición; Universidad de Deusto, España, (20pp)

Norma Internacional de Auditoria “NIA 6 SEC 400 Evaluación de Riesgos y Control Interno” (Consulta, 06/15/2009)

PADILLA, José Dagoberto (1996) “Auditoria Operacional, factor de productividad en la organización”, Primera edición, Santafé de Bogotá-Colombia, (52,74pp)

PROAÑO, Catalina (2000) en su Tesis Doctoral “Manual de Auditoría Interna con enfoque a los Riesgos”, Ambato – Ecuador, (89pp)

BRAVO CORREA Patricia, (2001), “Investigación Cualitativa Aplicada a la Educación” Ediciones Científica, Quito-Ecuador, (45pp)

RODRÍGUEZ Gregorio y otros, (1996:72) “La investigación científica”. Guayaquil – Ecuador (124 pp)

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR, “Normas Generales para la Aplicación de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero”, (On line), disponible en:
http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_buscr=riesgos&vp_tip=12
(Consulta, 06/06/2009)

VALENCIA GRANDA Monica Maria. (2006), “Paradigma interpretativo o social”, (On line), extraído de:

<http://www.gestiopolis.com/canales2/finanzas/1/consoimpli.htm>

(Consultado. 12/08/ 200914)

ZÚÑIGA Carlos y GARCÍA Carlos (1998), “Investigación científica”.
Guadalajara – México (187pp)

ANEXOS

8. Según su experiencia. ¿Cuáles son las situaciones no deseadas que ocurren con mayor frecuencia en el área de cajas y que requieren de pruebas de control más minuciosas?

- a. Pérdida de documentación de respaldo ()
- b. En el manejo de papeletas de depósito y retiros ()
- c. Descuadres en los arqueos de cajas ()
- d. Todas las anteriores ()
- e. Ninguna ()

9. Dentro de sus Funciones. ¿Tiene la potestad poder intercambiar sus funciones con otros empleados de la misma área?

Si_ No_

10. Al incorporar nuevo personal. ¿Se toma en cuenta las habilidades, destrezas, experiencia y la función que van a desempeñar en el área de cajas?

Si_ No_

11. ¿Dentro de las políticas de la cooperativa le permiten a usted tener acceso a la información a de su cuenta para poder realizar usted mismo depósitos y retiros en su cuenta?

Si_ No_

12. ¿Con que frecuencia al salir al medio día a su receso los supervisores revisan que se haya realizado el respectivo cierre de caja?

- a. Todos los días ()
- b. De vez en cuando ()
- c. Nunca ()

13. ¿Durante el año con qué frecuencia se controla se controla que se cambien las claves de seguridad de la bóveda?

- a. Mensual ()
- b. Trimestral ()
- c. Semestral ()
- d. Anual ()

14. ¿Los niveles de información y comunicación de resultados por parte de cajas son?

- a. Óptimos ()
- b. Buenos ()
- c. Malos ()

15. ¿Los reportes finales que son emitidos a diario por el área de cajas son adecuadamente supervisados y revisados para su contabilización?

Si_ No_

Encuesta dirigida a: Personal de Auditoría Interna, Unidad de Riesgos, Oficial de Cumplimiento, Procesos de la Cooperativa OSCUS LTDA.

Objetivo: Conocer la actual situación del sistema de gestión de riesgo operativo del área de cajas de la Cooperativa

- 1. ¿La evaluación de riesgos del proceso de cajas con qué frecuencia se lo realiza?**
 - a. Mensual ()
 - b. Trimestral ()
 - c. Semestral ()
 - d. Anual ()
 - e. Desconoce ()

- 2. ¿La planificación para la identificación de riesgos en el área de cajas se lo realiza de manera?**
 - a. Trimestral ()
 - b. Semestral ()
 - c. Anual ()
 - d. Desconoce ()

- 3. ¿Considera usted que existen falencias en la gestión de la administración de riesgo actual, (respecto al sistema de control interno del área de cajas)**

Si_ No _ Desconoce _

- 4. ¿Los controles definidos para mitigar eventos de riesgos que se producen en las actividades del área de cajas son?**
 - a. Adecuado ()
 - b. Poco adecuado ()
 - c. Inadecuado ()

- 5. ¿Los parámetros que sirven para, analizar los riesgos de las actividades desarrolladas en el área cajas son?**
 - a. Eficientes ()
 - b. Deficientes ()
 - c. Desconoce ()

- 6. El esquema que se utiliza para el control de la evaluación de riesgos del área de cajas esta:**
 - a. Actualizado ()
 - b. Desactualizado ()
 - c. Obsoleto ()

7. **¿Qué aspectos se toma en cuenta para poder analizar los riesgos en las actividades que se realizan en el área de cajas?**

- a. Significación del riesgo y sus efectos ()
- b. Probabilidad de ocurrencia ()
- c. Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo ()
- d. a y b ()
- e. a, b y c ()
- f. Ninguna ()

8. **¿Los seguimientos a los riesgos de control detectados en el área de cajas se lo realiza de forma?**

- a. Mensual ()
- b. Trimestral ()
- c. Semestral ()
- d. Anual ()

9. **¿La metodología que se utiliza para la identificación, medición, análisis y evaluación de los riesgos de los procedimientos de cajas son:**

- a) Adecuado ()
- b) Poco adecuado ()
- c) Inadecuado ()

10. **¿El seguimiento de la información que se genera en el proceso de cajas tiene una frecuencia?**

- a. Mensual ()
- b. Trimestral ()
- c. Semestral ()
- d. Anual ()

11. **¿La planificación anual cuenta con planes de contingencia para poder reducir los posibles riesgos que se presentan en el área de cajas?**

Si _ No_

12. **¿Se registra la frecuencia con la que se presentan los eventos de riesgos en cajas para la ayuda a la toma de decisiones?**

Si _ No_

13. **¿Los límites de escala de calificación que se utilizan para medir el impacto y la exposición del riesgo en el área de cajas son?**

- a. Adecuados ()
- b. Inadecuados ()
- c. Obsoletos ()

14. **¿Se analiza y discute en las reuniones de cada uno de los comités asuntos sobre los riesgos que se presentan en las actividades desarrolladas en cajas?**

Si _ No_

EVENTOS DE RIESGO OPERATIVO POR PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO:

Anexo C

DUEÑO DEL PROCESO:

FACTORES DEL RIESGO OPERATIVO	PROCEDIMIENTOS			EVENTOS DE RIESGO	TIPOS DE RIESGOS							
	GNE.CAJ.751.PRO.01	GNE.CAJ.751.PRO.02	GNE.CAJ.751.PRO.03		FRAUDE INTERNO	FRAUDE EXTERNO	RELACIONES LABORALES Y SEGURIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO	CLIENTES, PRODUCTOS Y PRÁCTICAS EMPRESARIALES	DAÑOS A LOS ACTIVOS FIJOS	INTERRUPCIÓN DEL NEGOCIO Y FALLAS EN LOS SISTEMAS	DEFICIENCIAS EN LA EJECUCIÓN, LA ENTREGA Y EL PROCESO	

