

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Administración Basada en Riesgos en el proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos de una Institución Bancaria**  
(Práctica Empresarial Dirigida óPED-)

Marvin Geovanni Carrera Gallardo

Guatemala, Agosto de 2014

**Administración basada en riesgos en el proceso de abastecimiento de efectivo  
en cajeros automáticos de una Institución Bancaria**

(Práctica Empresarial Dirigida óPED-)

Marvin Geovanni Carrera Gallardo

Lic. Francisco Escobar (**Asesor**)

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, Agosto de 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lémus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Decano

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Vice Decano

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj**

Coordinador

**Tribunal que practicó el Examen Técnico Profesional de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

**Licenciado Víctor Hugo Estrada**  
Examinador

**Licenciado Hugo A. Perla**  
Examinador

**Licenciado Ernesto Ramón Tzun**  
Examinador

**Lic. Francisco Escobar**  
Asesor

**Dr. Luis Roberto García Leiva**  
Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"*

**REF.:C.C.E.E.08-2014-CPA**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 16 DE JUNIO DEL 2014**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

**De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Francisco Escobar, tutor y Licenciado Luis Roberto García Leiva, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ADMINISTRACIÓN BASADA EN RIESGOS EN EL PROCESO DE ABASTECIMIENTO DE EFECTIVO EN CAJEROS AUTOMÁTICOS DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA” Presentada por el estudiante Marvin Geovanni Carrera Gallardo, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01079, de fecha 11 de abril de 2014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.**



**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

*Lic. Francisco J. Escobar P.  
Contador Público y Auditor  
Maestría en Auditoría Computarizada  
E-mail: franciscoescobar@yahoo.com*

---

Guatemala, 25 de Enero de 2014

Señores:

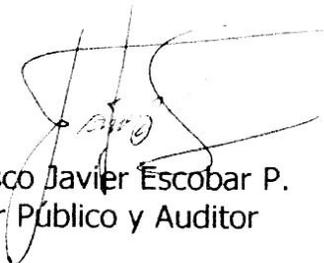
Licenciado César Augusto Custodio Cobar  
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj  
Facultad de Ciencias Económicas – Programa ACA  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de tutoría en el Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA – del tema "Administración Basada en Riesgos en el proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos de una Institución Bancaria.", realizado por Marvin Geovanni Carrera Gallardo, con Carné No. 201300344, estudiante de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con la nota de Setenta y nueve (79) puntos de cien (100).

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Francisco Javier Escobar P.  
Contador Público y Auditor

Guatemala, 25 de febrero 2014.

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

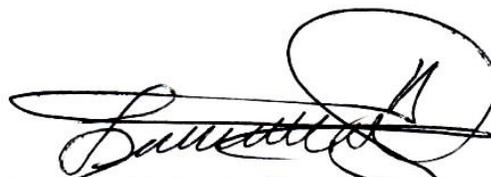
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión del informe final de la Practica Empresarial Dirigida PED, del tema: "**Administración Basada en Riesgos en el proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos de una Institución Bancaria**" elaborado por el estudiante **Marvin Geovanni Carrera Gallardo** de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría plan ACA, he procedido a la revisión de la misma, al observar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha investigación.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva  
Revisor



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 992.2014**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Marvin Geovanni Carrera Gallardo** con número de carné 201300344, aprobó con **79 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día once de abril del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los quince días del mes de julio del año dos mil catorce.

Atentamente,



**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



**Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**



Omar L.  
cc. Archivo.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del Problema	8
1.3 Justificación	8
1.4 Pregunta de Investigación	8
1.5 Objetivos	9
1.6 Alcances y Límites	9
1.7 Marco Teórico	10
<b>Capítulo 2</b>	23
2.1 Metodología:	23
2.2 Tipo de Investigación:	23
2.3 Sujetos de la Investigación	24
2.3 Instrumentos	24
2.4 Procedimientos	26
2.5 Aporte Esperado	26
<b>Capítulo 3</b>	28
Presentación y análisis de Resultados	28
3.1 Antecedentes	28
3.2 Resultado de la investigación	28
3.3 Análisis de Resultados	35
3.3.1 Área Financiera	35
3.3.2 Cálculo de Razones Financieras	38
3.3.2 Área Fiscal	41
<b>Capítulo 4</b>	43
4.1 Propuesta de Solución o mejora y viabilidad	43
4.1.1 Introducción	43
4.1.2 Propuesta de Solución o mejora	43

4.1.3 Objetivo General	43
4.1.4 Objetivos Específicos	44
4.1.5 Descripción de la Propuesta:	44
4.1.5.1 Mapa de Riesgo en el Método Risicar	46
¿Qué es una matriz de Riesgos?	50
4.2 Viabilidad de la Propuesta	61
4.3 Costo Financiero de la Propuesta	61
<b>Conclusiones</b>	62
<b>Recomendaciones</b>	63
<b>Referencias Bibliográficas</b>	64

### **Cuadros**

Cuadro No. 1	33
Cuadro No. 2	35
Cuadro No. 3	37
Cuadro No. 4	38
Cuadro No. 5	38
Cuadro No. 6	39
Cuadro No. 7	40
Cuadro No. 8	40
Cuadro No. 9	41
Cuadro No. 10	41

## **Ilustraciones**

Ilustración No. 1	49
Ilustración No. 2	51
Ilustración No. 3	53
Ilustración No. 4	53
Ilustración No. 5	54
Anexos	66

## **Resumen**

Las instituciones bancarias constantemente prestan nuevos servicios financieros que brindan comodidad y un valor agregado a sus cuentahabientes; sin embargo, innovar y ofrecer servicios diferentes trae consigo la necesidad de analizar y gestionar los diferentes riesgos implícitos en cada uno de ellos, de manera que los mismos sean prestados a los clientes de una manera rentable. El presente trabajo aborda el tema de la administración basada en riesgo al proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos por el personal de una institución bancaria.

La investigación fue desarrollada en el Banco Superior, S. A., específicamente en el área de cajeros automáticos. Para desarrollar la misma se utilizó el método descriptivo, se utilizaron herramientas como entrevistas, investigación documental y trabajo de campo.

Al desarrollar la investigación se evaluaron todos los procesos y la gestión administrativa del Departamento de Cajeros Automáticos; a través del análisis FODA se determinó que la actividad con más debilidades y amenazas es la relacionada con el abastecimiento de efectivo a los cajeros automáticos, se planteó la solución considerada más favorable para la Institución en cuestión de costo-beneficio para corregir las deficiencias detectadas.

Se pretende que la solución presentada se convierta en un marco de referencia para el Banco Superior, S. A., y que la misma sea adaptada e implementada en un futuro en los demás departamentos de la empresa.

## **Introducción**

Con el propósito de concluir los estudios y obtener el título de Contador Público y Auditor, la Universidad Panamericana de Guatemala a través del Programa de Cierre Académico óACA- ha implementado la realización de un proyecto como parte de la Práctica Empresarial Dirigida.

Por la razón antes indicada se realizó esta práctica en el Banco Superior, S. A., con el propósito de proporcionar una solución a las deficiencias determinadas en la gestión administrativa del Departamento de Cajeros Automáticos del mismo, específicamente en el proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos.

El presente trabajo comprende cuatro capítulos, que se describen a continuación:

El Capítulo 1, describe antecedentes del Banco Superior, S. A., la misión, visión y propósito de la institución así como el planteamiento del problema, el objetivo de la investigación, la metodología aplicada para realizar la misma y el marco teórico con los principales conceptos que se desarrollaron.

El Capítulo 2 describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación; asimismo, se presentan los sujetos y los procedimientos efectuados, así como el aporte esperado.

El capítulo 3 contiene el análisis de los resultados obtenidos luego de realizar la investigación y el trabajo de campo, el cual se llevó a cabo a través de entrevistas e investigación documental.

En el Capítulo 4 se desarrolla la propuesta de la solución a la problemática encontrada, la cual incluye los aspectos a considerar para implementar una administración basada en riesgos en el área de cajeros automáticos del Banco Superior, S. A.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

Banco Superior, S. A. (por políticas de confidencialidad de la empresa, no se utilizará el nombre real); es una entidad con capital privado que se constituyó en la República de Guatemala, bajo la estructura de persona jurídica y cumple con los lineamientos especiales que regulan a las instituciones bancarias de Guatemala. La actividad principal del Banco es la intermediación financiera a través de la captación de recursos del público y la colocación de los mismos en calidad de préstamo; asimismo, la colocación y comercialización de cualquier producto financiero autorizado por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

### 1.1.1 Visión

Ser el Banco con los mejores productos y servicios al servicio de los guatemaltecos.

### 1.1.2 Misión

La misión del Banco Superior, S. A., es ser una Institución que busca la mejora continua en el servicio al cliente, el desarrollo constante de los colaboradores, el incremento de la productividad y calidad, investigar y desarrollar productos y servicios financieros soportados con tecnología de punta e incrementar el valor del cliente a través de estrategias de desarrollo.

### 1.1.3 Objetivos

- a) Expandir la red de servicios y negocios tanto local como internacionalmente.
- b) Buscar mayor lealtad de nuestros clientes a través de productos financieros innovadores y de excelencia.
- c) Alcanzar el mayor grado de satisfacción de cliente a través de nuestros servicios.

#### 1.1.4 Políticas y normas

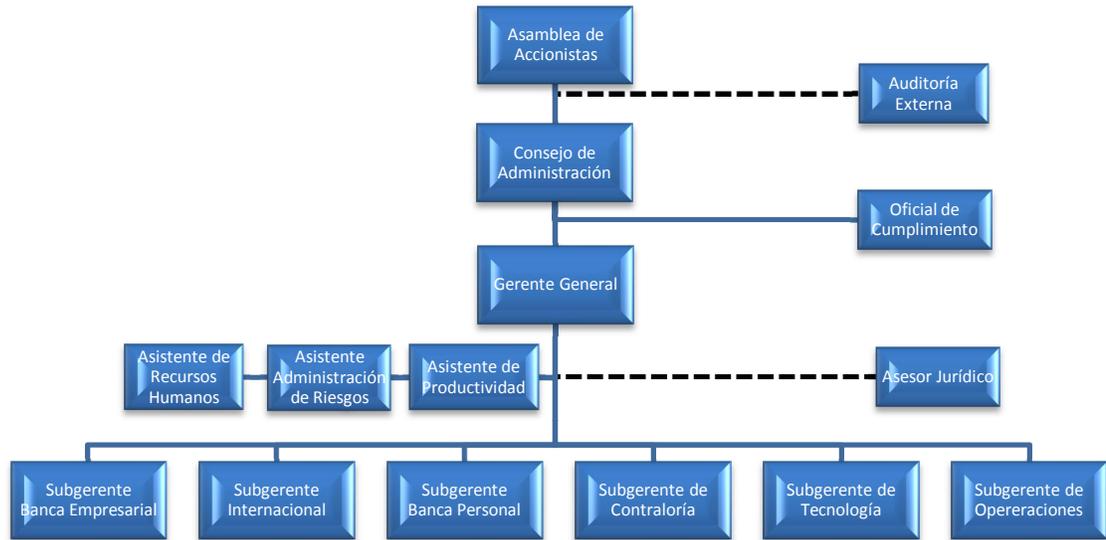
A pesar de que el Banco dispone de políticas y normas bien definidas, debe sujetarse a políticas y las normas impuestas por la Superintendencia de Bancos, especialmente las impuestas por la Intendencia de Verificación Especial (IVE), siendo una de las políticas más importantes la de "Conozca a su cliente", por medio de la cual se busca que todos los bancos del sistema identifiquen y documenten a la totalidad de sus clientes ya sean estos permanentes o no, esto para poder contrarrestar el lavado de dinero y otros activos.

#### 1.1.5 Aspectos de Organización

El banco está organizado por:

- a) Asamblea de Accionistas
- b) Consejo de Administración
- c) Gerente General
- d) Asistencias de Gerencia General
- e) Gerencias de División
- f) Subgerencias
- g) Departamentos
- h) Unidades
- i) Agencias

### 1.1.5.1 Organigrama Funcional del Banco Superior, S. A.



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa

### 1.1.6 Información Comercial

El banco comercializa y/o presta los siguientes servicios:

- Agencias y Autobancos.
- Servicio de Asesoría Financiera.
- Distintas modalidades de cuentas de ahorro, monetarias y ahorro programado.
- Distintas modalidades de inversión a través de bonos bancarios, pagarés y cuentas de plazo fijo.
- Préstamos Personales, Fiduciarios e Hipotecarios bajo diferentes modalidades de colocación.
- Tarjetas de crédito y débito.
- Cajillas de Seguridad.
- Banca en Línea.
- Cajeros Automáticos dispensadores y depositadores

- j) Servicios Internacionales (Financiamiento en moneda extranjera, transferencias cablegráficas, cartas de crédito, cobranzas, etc.)
- k) Fideicomisos.

### 1.1.7 Aspectos Legales y Tributarios

El Banco está debidamente inscrito en: a) el Registro Mercantil de la República de Guatemala; b) La Superintendencia de Bancos (SIB); c) La Superintendencia de Administración Tributaria (SAT); d) Ministerio de Trabajo y e) Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, y por lo tanto está regulado directa o indirectamente por las siguientes leyes y Reglamentos vigentes en la legislación guatemalteca:

- a) Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 04-2012 y 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala

La entidad está inscrita bajo el Régimen sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas del Impuesto Sobre la Renta del 31% está obligado a realizar pagos trimestrales y presentar declaración jurada anual. Actúa como agente retenedor al descontar del sueldo de los empleados que están sujetos al impuesto, el valor correspondiente que debe pagar mensualmente y enterar a las cajas fiscales los montos de impuesto retenidos, los primeros diez días hábiles del mes siguiente.

- b) Código Tributario, Decreto Código Tributario. Decreto No. 6-91 y las reformas contenidas en el Decreto 04-2012 del Congreso de la República de Guatemala.

Las normas de este Código son de derecho público y rigen las relaciones que originan los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales. También se aplican supletoriamente a toda relación jurídica tributaria, incluyendo las que provengan de obligaciones establecidas a favor de entidades descentralizadas o autónomas y de personas de derecho público no estatales.

- c) Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 y las reformas contenidas en el Decreto 04-2012, del Congreso de la República de Guatemala.

Se determina con la diferencia resultante entre el IVA sobre ventas (Débito Fiscal) y el IVA de las compras (Crédito Fiscal), sobre la base se calcula el 12% y la declaración es presentada mensualmente, al finalizar el mes inmediato siguiente, no está calificada como Agente Retenedor del IVA.

- d) Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos. Decreto No. 37-92 del Congreso de la República de Guatemala.

Impuesto indirecto del 3%, sobre el monto que grava los documentos que contengan actos y contratos y es hecho generador del impuesto la emisión, suscripción u otorgamiento, obligados al pago de timbres fiscales a través de estampillas, máquinas porteadoras y otra forma legalmente autorizada por la Superintendencia de Administración Tributaria.

- e) Ley de Bancos y Grupos Financieros. Decreto del Congreso de la República No. 19-2002.

Las normas de esta ley regulan todo lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, así como al establecimiento y clausura de sucursales y de oficinas de representación de bancos extranjeros.

- f) Código de Comercio. Decreto 2-70 del Congreso de la República

Se consideran los lineamientos relacionados con la constitución de la empresa, indicando que debe operar una contabilidad por medio de la partida doble, adoptando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) que ahora son las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y/o Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), además, manifiesta que deben llevarse libros legales para la operación contable de la entidad.

g) Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos, Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto del Congreso de la República No. 58-2005.

Atender lo relacionado a prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, y establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas y las autoridades competentes.

h) Código de Trabajo Decreto 1441 del Congreso de la República

Regula los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores. El derecho al trabajo es un tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica de éstos, otorgándoles una protección jurídica preferente. También constituye un *mínimum* de garantías sociales, protectoras del trabajador, irrenunciables únicamente para éste y llamadas a desarrollarse posteriormente en forma dinámica, en estricta conformidad con las posibilidades de cada empresa patronal, mediante la contratación individual o colectiva y, de manera muy especial, por medio de los pactos colectivos de condiciones de trabajo.

Asimismo; la institución bancaria es miembro de la Cámara de Industria de Guatemala, Asociación Bancaria de Guatemala, Cámara de Finanzas, Cámara de Comercio de Guatemala, entre otras.

## Análisis FODA

### **Fortalezas:**

- El Banco cuenta con su propia red de cajeros automáticos.
- La mayoría de cajeros automáticos son nuevos y de última tecnología.
- El Banco cuenta con mejores servicios en los cajeros automáticos que los de sus competidores.
- El Banco cuenta con departamentos de innovación tecnológica que constantemente están creando nuevos productos.
- Los cuentahabientes confían en la estabilidad del Banco y por lo tanto confían en su red de cajeros automáticos.

### **Debilidades:**

- El personal no es suficiente para mantener un adecuado control sobre toda la red de los cajeros automáticos.
- Falta implementar controles más estrictos para evitar los faltantes de efectivo.
- No se realizan estudios profundos de factibilidad, previos a la instalación de cajeros automáticos.

### **Oportunidades:**

- La cantidad de transacciones electrónicas a través de cajeros automáticos está en crecimiento en el país.
- Existen muchos municipios del país en donde pueden instalarse nuevos cajeros automáticos.

### **Amenazas:**

- Los otros Bancos del sistema manejan entre todos una red de cajeros automáticos más grande y con mayor penetración en el área rural.
- Existen delincuentes dedicados al robo o clonación de tarjetas de débito lo cual crea una desconfianza de los usuarios en cuanto al uso de cajeros automáticos.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Durante el análisis realizado a la empresa, específicamente en el Departamento de Cajeros Automáticos, se evaluó el proceso de abastecimiento de efectivo a cajeros automáticos y se determinó que para la realización de dicho proceso no existe una debida gestión administrativa y operativa basada en la mitigación y control de riesgos.

Esta situación ocasiona que el personal encargado de realizar la referida actividad desconozca la magnitud e impacto de los riesgos inherentes al manejo del dinero en efectivo utilizado para el abastecimiento de los cajeros automáticos, ocasionando que no se implementen las medidas de control para mitigar dichos riesgos.

## **1.3 Justificación**

La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos que regulan el proceso de abastecimiento de efectivo a cajeros automáticos; sin embargo, los mismos no están basados en administración y gestión de riesgos.

La implementación de un programa de administración y control basada en riesgos ayudará a identificar y gestionar de una mejor forma los riesgos inherentes al manejo de efectivo y a establecer las medidas adecuadas para la mitigación de los mismos.

## **1.4 Pregunta de Investigación**

En la actualidad cada institución bancaria se esfuerza por prestar los mejores servicios y ofrecer los productos financieros con mayores ventajas para sus clientes, es por ello que se esfuerzan por mejorar la atención a los mismos y por implementar controles en las áreas críticas sobre todo en donde se maneja dinero en efectivo, con el fin de garantizar la seguridad y mantener la confianza de sus cuentahabientes, es por ello que es necesario formular la siguiente interrogante:

**¿Es necesario para un banco contar con una debida Administración y Gestión de Riesgos, en el proceso de abastecimiento de efectivo a cajeros automáticos para identificar y mitigar los mismos, y así minimizar robos y/o malversación de fondos por parte de sus empleados o terceras personas?**

## **1.5 Objetivos**

### 1.5.1 Objetivo General

El objetivo principal de la práctica empresarial es proporcionar a la empresa una solución factible para corregir deficiencias y mejorar los controles existentes en el proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos, a través de una administración basada en riesgos.

### 1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar las áreas críticas donde se necesitan mejoras a los procesos y controles relacionados con el manejo de efectivo y gestión de reclamos.
- b) Implementar mapas y matrices de riesgo en las áreas críticas identificadas.
- c) Lograr una mayor eficacia y eficiencia para el Banco en el manejo del efectivo para los cajeros automáticos.

## **1.6 Alcances y Límites**

### 1.6.1 Alcances:

La investigación se llevó a cabo en el Departamento de Cajeros Automáticos del Banco, se realizaron entrevistas, revisión de manuales de políticas y procedimientos, así como revisión documental de cuadros, información contable y operativa y revisión de los informes de auditoría interna generados durante el año 2012 y 2013.

## 1.6.2 Límites

- Por requerimientos de la Gerencia no se permitió mencionar el nombre real de la empresa, razón por la cual se optó por nombrarla Banco Superior, S. A.
- No fue permitido revelar datos y montos financieros; los valores que se reflejan en los estados financieros incluidos en el presente trabajo, corresponden a la institución, pero se encuentran alterados en un porcentaje adecuado para la comprensión correcta de los registros y estados financieros.
- No se pudo entrevistar y realizar cuestionarios a todos los empleados planificados debido a la falta de tiempo y al alto volumen de actividades que deben atender.
- No se tuvo autorización para revelar datos relacionados con la constitución de la entidad relacionada con el capital, acciones, fecha de constitución, etc.

## 1.7 Marco Teórico

### 1.7.1 Banco

Es una empresa financiera que se encarga de captar recursos en la forma de depósitos, y prestar dinero, así como la prestación de servicios financieros.

El ABC de Educación Financiera elaborado por la Superintendencia de Bancos de Guatemala establece que los bancos: *“Son instituciones financieras que cumplen con la función social de mediar entre quienes cuentan con dinero (captar) y quienes lo necesitan (prestar), a través de instrumentos que ayudan a administrar y disponer de él con seguridad.”*

Dentro de las principales operaciones y servicios de los bancos se mencionan los siguientes:

- a) Operaciones pasivas:
- Recibir depósitos monetarios, a plazo y ahorro;
  - Crear y negociar bonos y/o pagarés, previa autorización de la Junta Monetaria;
  - Crear y negociar obligaciones convertibles y subordinadas; y
  - Realizar operaciones de reporte como reportado.
- b) Operaciones activas:
- Otorgar créditos y realizar descuento de documentos;
  - Otorgar financiamiento en operaciones de cartas de crédito y conceder anticipos para exportación;
  - Emitir y operar tarjetas de crédito;
  - Realizar arrendamiento financiero y factoraje;
  - Invertir en títulos valores;
  - Adquirir y conservar la propiedad de bienes; y
  - Realizar operaciones de reporto como reportador.
- c) Operaciones de confianza:
- Cobrar y pagar por cuenta ajena;
  - Recibir depósitos con opción de inversiones financieras ; y
  - Comprar y vender títulos valores por cuenta ajena.
- d) Pasivos contingentes:
- Otorgar garantías y fianzas;
  - Prestar avales; y
  - Emitir o confirmar cartas de crédito.
- e) Servicios:
- Actuar como fiduciario;
  - Comprar y vender moneda extranjera, tanto en efectivo como en documentos;

- Apertura de cartas de crédito;
- Efectuar operaciones de cobranza;
- Realizar transferencias de fondos;
- Servicio de dispensación de efectivo y depósitos a través de cajeros automáticos; y
- Arrendar cajillas de seguridad.

(Extraído el 25 de julio de 2013 <https://es.wikipedia.org/wiki/Banco>)

### 1.7.2 Sistema bancario

Es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco. (Extraído el 25 de julio de 2013 <https://es.wikipedia.org/wiki/Banco>)

### 1.7.3 Operaciones Pasivas

Conformadas por aquellas operaciones por las que el banco capta, recibe o recolecta dinero de las personas.

### 1.7.4 Operaciones Activas

La colocación permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos generan nuevo dinero del dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con estos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, unas cantidades de dinero que se llaman intereses (intereses de colocación) y comisiones.

### 1.7.5 Cajero Automático

Es una máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando una tarjeta de plástico con una banda magnética o chip (tarjeta de débito o tarjeta de crédito por ejemplo), sin

necesidad de personal del banco. Es también conocido como "ATM" por sus iniciales en inglés **A**utomated **T**eller **M**achine.

(Extraído el 25/07/2013, [http://es.wikipedia.org/wiki/cajero\\_automático](http://es.wikipedia.org/wiki/cajero_automático))

El objetivo principal de un cajero automático es poder ofrecer servicios a los clientes durante y fuera de las horas de oficina (24 horas al día) y en muchos lugares, sin tener que hacer necesariamente inversiones en locales o aumentar el recurso humano.

Los cajeros automáticos pueden ser instalados en supermercados, centros comerciales, grandes almacenes, fábricas, edificios de oficina o residenciales para los clientes puedan efectuar, a su mayor comodidad, las operaciones que habitualmente hubieran realizado en las oficinas bancarias.

(Extraído el 25/07/2013 <http://es.scribd.com/doc/47181619/35/a-Definicion-de-los-Cajeros-Automaticos>)

### 1.7.6 Dinero

(Del latín *denarius*, denario, moneda romana) es todo medio de intercambio común y generalmente aceptado por una sociedad que es usado para el pago de bienes (mercancías), servicios, y de cualquier tipo de obligación (deudas).

(Extraído el 25 de julio de 2013 <http://es.wikipedia.org/wiki/Dinero>)

### 1.7.7 Tarjeta de Débito

Es una tarjeta bancaria de plástico de  $8.5 \times 5.3$  cm con una banda magnética en el reverso (y actualmente también se incluye un chip electrónico) que guarda información sobre los datos de acceso, el nombre y número de cuenta del titular, usada para poder efectuar con ella operaciones financieras activas (incrementar el saldo), pasivas (disminuir el saldo) o neutrales (no incrementan ni disminuyen el saldo disponible).

En este tipo de tarjeta el dinero que se usa es el que se toma a débito del que el titular dispone en su cuenta bancaria y no el que le presta el banco como ocurre con las tarjetas de crédito.

(Extraído el 25 de julio de 2013. [http://es.wikipedia.org/wiki/tarjeta de crédito](http://es.wikipedia.org/wiki/tarjeta_de_crédito))

### 1.7.8 Tarjeta de Crédito

Es un instrumento material de identificación del usuario, que puede ser una tarjeta plástica con una banda magnética, un microchip y un número en relieve. Es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, el usuario supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados.

(Extraído el 25/07/2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta de crédito](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_crédito))

### 1.7.9 Riesgo:

Se define como la combinación de la probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad.

(Extraído el 25/07/2013)

[http://www.ciifenint.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=111&lang=es](http://www.ciifenint.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=111&lang=es))

### 1.7.10 Administración de Riesgos

Es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto (tanto sean de mercado como operacionales) de acuerdo al nivel de riesgo al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos.

(Extraído el 31/07/2013 <http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>)

La evaluación de riesgos y vulnerabilidades ayuda a identificar y evaluar los riesgos operativos, poniendo énfasis en los activos de IT físicos y lógicos, pudiendo incluir una revisión de las instalaciones y la seguridad de los elementos lógicos y físicos.

### 1.7.11 Evaluación de Riesgo

Es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo  $R$  se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible  $L$ , y la probabilidad  $p$  que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.

La evaluación de riesgo es probablemente el paso más importante en un proceso de gestión de riesgos, y también el paso más difícil y con mayor posibilidad de cometer errores. Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, los pasos subsiguientes para prevenir que ellos ocurran, protegerse contra ellos o mitigar sus consecuencias son mucho más programáticos.

(Extraído el 25/07/2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_riesgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_riesgo))

### 1.7.12 Administración de Riesgo Empresarial

Es un proceso realizado por el consejo directivo de una entidad, la administración y el personal de dicha entidad. Es aplicado en el establecimiento de **estrategias de toda la empresa**, diseñada para identificar **eventos potenciales** que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.

(Extraído el 25/07/2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n de Riesgos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_Riesgos))

### 1.7.13 Riesgo Financiero

El riesgo es la probabilidad de un evento adverso y sus consecuencias. El riesgo financiero se refiere a la probabilidad de ocurrencia de un evento que tenga consecuencias financieras negativas para una organización.

El concepto debe entenderse en sentido amplio, incluyendo la posibilidad de que los resultados financieros sean mayores o menores de los esperados. De hecho, habida la posibilidad de que los inversores realicen apuestas financieras *en contra* del mercado, movimientos de éstos en una u otra dirección pueden generar tanto ganancias o pérdidas en función de la estrategia de inversión.

### 1.7.14 Tipos de Riesgos Financieros

#### 1.7.15 Riesgo de Mercado

Asociado a las fluctuaciones de los mercados financieros, y en el que se distinguen:

- a) Riesgo de Cambio: que es a consecuencia de la volatilidad del mercado de divisas.
- b) Riesgo de Tipo de Interés: a consecuencia de la volatilidad de los tipos de interés.
- c) Riesgo de Mercado: (en aceptación restringida), que se refiere específicamente a la volatilidad de los mercados de instrumentos financieros tales como acciones, deuda, derivados.

#### 1.7.16 Riesgo de Crédito

El **riesgo de crédito** es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores.

Una primera clasificación de los distintos tipos de riesgo de crédito puede realizarse en función de tipo de agente que lo soporta.

a) Soportado por particulares:

Los particulares se enfrentan a un riesgo de crédito cuando depositan su dinero en un banco, lo prestan, o firman contratos en los que se los obliga a realizar un depósito (como en un contrato de alquiler). De ser empleados de una empresa también están expuestos al riesgo de que ésta no haga efectivos sus salarios. El riesgo de pérdida puede afectar el futuro financiero de un individuo.

En algunos países, los gobiernos reconocen que la capacidad de los ciudadanos para evaluar su riesgo de crédito es limitada y que éste, por tanto, podría reducir la eficiencia de la economía. De ahí una serie de leyes como las que protegen a los depositantes en bancos.

b) Soportado por empresas:

Las empresas están expuestas al riesgo de crédito cuando venden a plazo. Muchas compañías cuentan con departamentos de riesgos cuya labor consiste en estimar la salud financiera de sus clientes para determinar si es posible venderles a crédito o no. En ocasiones utilizan para tal fin los servicios de compañías externas especializadas en la valoración del riesgo. Muchas empresas aseguradoras ofrecen, además, seguros de crédito que cubren ciertos tipos de impago.

c) Soportado por instituciones financieras frente a clientes particulares:

Las entidades financieras soportan un riesgo de crédito cuando prestan dinero a sus clientes particulares a través de productos tales como tarjetas de crédito, hipotecas, líneas de crédito o préstamos personales.

La mayoría de los bancos desarrollan modelos para asignar a sus clientes niveles de riesgo. Estos niveles de riesgo se suelen utilizar tanto para determinar los límites de los préstamos y líneas de crédito (como en tarjetas) como para exigir primas adicionales en forma de tipos de interés más elevados.

d) Soportado por instituciones financieras frente a clientes corporativos:

Las instituciones financieras también se enfrentan a un riesgo de crédito cuando prestan dinero a otras empresas y organismos. Usualmente, los bancos ofrecen tipos de interés que dependen de la probabilidad de incumplimiento del deudor, exigen garantías y en ocasiones, imponen restricciones adicionales (como la de limitar los dividendos o la imposibilidad de endeudarse por encima de ciertos límites).

Un mecanismo reciente para protegerse de los incumplimientos es el de los derivados de crédito, como los credit default swaps.

Las entidades financieras también cuentan con departamentos especializados que analizan la salud financiera de sus deudores.

#### 1.7.17 Riesgo de Liquidez

Se refiere al hecho de que una de las partes de un contrato financiero no pueda obtener la liquidez necesaria para asumir sus obligaciones a pesar de disponer de los activos que no puede vender con la suficiente rapidez y al precio adecuado y la voluntad de hacerlo.

#### 1.7.18 Riesgo Operativo

Es la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.

Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye los riesgos sistemáticos y de reputación, así también no se toma en cuenta las pérdidas ocasionadas por cambios en el entorno político, económico y social. Las pérdidas asociadas a este tipo de riesgo pueden originarse en fallas de los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

Para evaluar el Riesgo Operativo generalmente se toma en cuenta dos variables:

- La frecuencia o probabilidad de suceso de un evento de riesgo, que consiste en el número de ocasiones en la que se detecta la presencia de eventos causales de riesgo.
- La severidad, o importancia del impacto de los eventos de riesgo sobre los resultados o el patrimonio de la empresa.

Asimismo, suelen distinguirse tres metodologías para el cálculo del Riesgo Operacional:

- Método del Indicador Básico.
- Método Estándar
- Métodos de Medición Avanzada.

(Extraído 25/07/2013, [http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo\\_operativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_operativo))

### 1.7.19 Matriz de Riesgo

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades 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 que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

(Extraído, 25/07/2013)  
[http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo\\_3.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo_3.pdf))

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Aparte de lo ya mencionado la matriz de riesgos constituye una herramienta clave en el proceso de supervisión basada en riesgos, debido a que la misma nos permite efectuar una evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos inherentes de cada actividad en estudio y la determinación del perfil de riesgo del proceso.

Los beneficios de la matriz entre otros, son los siguientes:

- a) Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- b) Evaluación metódica de los riesgos.
- c) Promueve una sólida gestión de riesgos en las industrias.
- d) Monitoreo continuo.
- e) De esta manera la matriz de riesgo permite establecer de un modo uniforme y consistente el perfil de riesgo de cada una de los procesos y permite profundizar en el propósito de establecimiento de planes de supervisión a fin de que se ajusten a las características específicas de cada empresa.

#### **Formato de matriz utilizado.**

El realizar una matriz de riesgo nos permitirá tener un conocimiento amplio de cada una de las actividades y procesos de la empresa en estudio, el formato de las matrices no es estandarizado, pudiendo el personal que realice el estudio de riesgos tomar su propio formato y realizar su investigación.

Se debe indicar que una matriz de riesgo por su complejidad y extensión debe ser resumida en una sola, la misma que nos dará un resumen de todas las matrices realizadas siendo de esta manera la información recolectada más entendible por cualquier persona que la pueda observar. Esta matriz resumen nos indicara una información limitada pero si es necesario llegar a profundizarla se deberá ir a revisar las matrices completas que se ejecutó por cada proceso.

#### **1.7.20 Mapa de Riesgo**

Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

Los mapas de riesgo pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden

agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la puedan afectar y a las medidas de tratamiento implementadas.

### 1.7.21 Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos

Uno de los requerimientos claves de los órganos de administración y control de las entidades, comité de auditoría, junta directiva o sus equivalentes y alta gerencia, es obtener aseguramiento de que el proceso de gestión de riesgos se está aplicando efectivamente y que los riesgos claves están siendo controlados y administrados, dentro de niveles aceptables.

La auditoría interna es una función organizacional establecida por la alta dirección para monitorear la gestión de riesgos y los procesos de control, evaluar las valoraciones del riesgo y los controles internos implementados para asegurarse que sean eficaces, asesorar en el diseño y mejora del sistema de control interno y estrategias de mitigación del riesgo y mantener seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la administración.

La auditoría interna provee aseguramiento normalmente en tres áreas:

- Procesos de gestión de riesgos, tanto en su diseño, como en el seguimiento.
- Gestión de aquellos riesgos clasificados como *claves*, incluyendo efectividad de los controles y otras respuestas a éstos; y
- Confiabilidad y oportunidad en evaluaciones apropiadas y reportes de riesgo, así como del estatus de controles.

### 1.7.22 Control Interno óCOSO II

Proceso implementado (efectuado) por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado para brindar seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos institucionales en las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad de los Reportes Financieros
- Cumplimiento de Leyes y Regulaciones Aplicables

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología:

El diagnóstico se realizó con el objetivo de realizar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida sobre la administración y control basado en riesgos al proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos en el Banco Superior, S. A., para cuyo efecto se utilizaron las técnicas y métodos que permitieron obtener evidencia sobre las deficiencias que existen en dicho proceso.

### 2.2 Tipo de Investigación:

Se aplicó para el presente trabajo el tipo de investigación descriptiva, y se propuso dar a conocer sistemáticamente de forma clara y concisa las relaciones y resultados de las áreas involucradas.

Se consideró que la investigación descriptiva es la idónea para llevar a cabo el presente trabajo debido a que estos estudios descriptivos buscan entender de mejor manera el comportamiento de las variables estudiadas. Asimismo, los estudios descriptivos poseen la característica que no relacionan las variables sino que las estudian en forma independiente y aislada, procurando descubrir la mayor cantidad de detalles de éstas.

La investigación descriptiva se desarrolla a través de varias etapas las cuales son:

1. Se examinan las características del problema elegido.
2. Se define y formula una hipótesis
3. Se enuncian los supuestos en que se basa la hipótesis y los procesos adoptados.
4. Se eligen los temas y las fuentes apropiadas.
5. Se seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos.

6. Se establecen, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecúan al propósito de estudio y permiten poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Se verifica la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Se realizan observaciones objetivas y exactas.
9. Se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

## **2.3 Sujetos de la Investigación**

La evaluación integral se desarrolló en el Departamento de cajeros automáticos del Banco Superior, S. A., y contó con el apoyo y la participación del Jefe y Supervisores de dicho departamento.

Asimismo, se tuvo el aval de los funcionarios indicados para realizar dicha actividad y se comprometieron verbalmente a proporcionar la información y colaboración necesaria.

## **2.3 Instrumentos**

Las técnicas e instrumentos utilizados para la realización del trabajo fueron las siguientes:

### **2.3.1 Entrevista no estructurada**

Ander E. Ezequiel (2001),<sup>1</sup> Dice que: "La entrevista no estructurada son preguntas abiertas las cuales se responden dentro de una conversación, la persona interrogada da una respuesta, con sus propios términos, de un cuadro de referencia a la cuestión que se le ha formulado".

- ✓ Se llevaron a cabo conversaciones abiertas con el jefe de la Unidad.
- ✓ Con los supervisores a cargo de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Unidad con el fin de conocer y estudiar la información obtenida, canalizar y detectar todo lo referente a los procesos críticos.

---

<sup>1</sup> Técnicas de Investigación Social, Buenos Aires: Editorial Humanista. Pág. 227

### 2.3.2 Observación Directa

Según Sabino Carlos (2007),<sup>2</sup> "La observación directa es aquella a través de la cual se puedan conocer los hechos y situaciones de la realidad social"

En la implementación de esta técnica se implementarán actividades como:

- ✓ Se observó el proceso de abastecimiento de efectivo a cajeros automáticos realizado en la Agencia Central del Banco Superior, S. A.
- ✓ Se observó con detenimiento cuáles son todos los pasos que sigue el personal responsable y la implementación de medidas para mitigar riesgos que aplicaron.
- ✓ Se observó el proceso de monitoreo y soporte brindado por la Unidad de Cajeros Automáticos a las Agencias que realizaron abastecimientos de efectivo.

### 2.3.3 Revisión de Documentos

Desde la recopilación hasta la interpretación. Mediante la revisión de los documentos generalmente se obtiene la mayor cantidad de datos unidos al empleo de los cuestionarios.

- ✓ Se revisaron los informes de la auditoría interna referente a las deficiencias de control detectadas en el proceso de abastecimiento de cajeros automáticos durante el año 2012.
- ✓ Se revisaron las integraciones contables de las subcuentas de faltantes en cajeros automáticos correspondientes al año 2012.
- ✓ Se estudiaron y analizaron algunos reportes que detallan los faltantes de efectivo así como documentación de soporte elaborada por el personal del área, referente a las investigaciones de faltantes de efectivo detectados en cajeros automáticos que son abastecidos en Agencias del Banco.

---

<sup>2</sup> Metodología de la investigación, Caracas: Editorial Panapo. Pág. 134

### 2.3.4 Cuestionarios de Control Interno

Son cuestionarios que se elaboraron con base en la información contenida en los manuales de políticas administrativas implementados por el banco, y que tiene relación directa con el proceso a revisar.

## 2.4 Procedimientos

La evaluación se realizó a través de investigaciones de campo y documentales, utilizando los instrumentos antes indicados, enfatizando la investigación documental derivado de que se verificaron reportes generados por los sistemas del Banco, tanto contables como gerenciales, así como los reportes generados y los informes a la Gerencia elaborados por la auditoría interna del Banco; relativas al tema objeto de estudio.

## 2.5 Aporte Esperado

### 2.5.1 Al País

Aportar conocimiento que permita a las empresas dedicadas al negocio de la banca, analizar e implementar un sistema de administración basado en riesgos en todas sus dependencias y no solamente al área de crédito. De modo que le permita obtener mejores beneficios económicos, mantener su buena reputación y sobre todo proteger a los usuarios.

### 2.5.2 A la Empresa

Proveer una metodología eficiente y efectiva para la adecuada administración y control basado en Riesgos, que le permita mejorar los controles internos para minimizar los errores, robos de efectivo y/o cualquier otra debilidad que exista durante el proceso de abastecimiento y manejo de efectivo de los cajeros automáticos.

### 2.5.3 A la Universidad

Proveer de un documento de consulta para los docentes y público en general que se interese en implementar la metodología y/o servir de material de apoyo para el desarrollo de algún curso de Administración de Riesgos, enfocado en el área de cajeros automáticos de una institución bancaria.

### 2.5.4 Al Futuro Profesional

Proveer de un documento de consulta y material de apoyo sobre un tema novedoso e interesante para el desarrollo de nuevos conocimientos.

## **Capítulo 3**

### **Presentación y análisis de Resultados**

#### **3.1 Antecedentes**

Como resultado del análisis efectuado a través de los diferentes instrumentos, se determinaron hallazgos importantes los cuales permitieron determinar las debilidades detectadas durante el proceso de abastecimiento de cajeros automáticos en la empresa; las que deben corregirse para poder hacer eficiente la gestión de la gerencia o el área responsable.

#### **3.2 Resultado de la investigación**

Para el desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) se aplicó la técnica de la observación y cuestionarios al personal involucrado en los procesos de monitoreo, contabilización y abastecimiento de efectivo en los cajeros automáticos propiedad del Banco, lo cual permitió determinar los métodos que se utilizan para la mitigación y el control de riesgos con los que cuenta la empresa.

Asimismo, la empresa proporcionó los estados financieros correspondientes al año 2012 y el diario mayor general de la cuenta de faltantes de caja y valores (cajeros automáticos) hasta el 30 de septiembre de 2013.

Se determinó que todos los procesos relacionados con el abastecimiento de efectivo, tales como el monitoreo, seguridad y contabilización de los mismos se encuentran debidamente documentados a través de Manuales de Políticas Administrativas y Procedimientos. Se evaluó la implementación de tales Manuales de Políticas Administrativas y Procedimientos y otros procedimientos relacionados.

Durante el año 2013 la Auditoría Interna del Banco ha redactado informes que detallan las deficiencias de control y procedimientos registradas durante el proceso de

abastecimiento y contabilización de abastecimientos de efectivo de cajeros automáticos. Dichos informes deben ser respondidos por la Administración de la empresa y la misma debe de presentar las soluciones a las deficiencias señaladas e implementar las medidas necesarias para no incurrir nuevamente en las dichas inconsistencias y errores de procedimiento.

### 3.2.1 Observación y entrevistas al personal del área de monitoreo

La administración o área encargada del monitoreo de la red de cajeros automáticos del banco cuenta con un control sobre los montos de efectivo autorizados para cada cajero automático, dependiendo del área donde se ubica el nivel de transacciones del mismo. Sin embargo, en algunas ocasiones los saldos autorizados para el abastecimiento de efectivo son sobrepasados, exponiendo a riesgos a la institución.

Asimismo, dicha área cuenta con personal de planta las 24 horas del día que se encarga de monitorear en línea la red de los cajeros automáticos en aspectos tales como: alarmas, fallas, disponibilidad de efectivo y verifican si los cajeros están o no en servicio. El personal de monitoreo se encarga de coordinar con otras áreas del banco y empresas externas que prestan el servicio de administración de los cajeros automáticos, la atención y reparación de fallas y el proceso de abastecimiento de efectivo en los mismos. Sin embargo, el personal asignado al monitoreo no es el suficiente, considerando la cantidad de cajeros automáticos que debe monitorear cada uno, por lo que algunas veces existen cajeros que presentan alarmas o fallas y no son atendidos oportunamente.

### 3.2.2 Observación y entrevistas al personal del área de contabilidad

Se determinó que la empresa presenta un alto volumen de faltantes de efectivo detectados en cajeros automáticos, los cuales pueden deberse a sustracción indebida de fondos por parte del personal responsable del abastecimiento y administración de los mismos o a errores operativos durante la realización de dicha actividad.

El área de contabilidad cuenta con personal de planta que se encarga de contabilizar diariamente todos los abastecimientos registrados en los cajeros automáticos, para lo cual se auxilian en sistemas que monitorean en línea tales actividades y en la documentación de soporte que remiten las Agencias.

Es importante indicar que la incidencia y cantidad de faltantes y sobrantes de efectivo registrados durante el proceso indicado en el párrafo anterior es considerablemente alto; asimismo, el personal responsable del registro y contabilización de los mismos no es suficiente, considerando la cantidad de cajeros con los que cuenta el Banco.

Asimismo, debido al método de contabilización que utilizan las instituciones financieras, el monto de faltantes de efectivo en los últimos años se ha acumulado en una cuenta por cobrar en el Balance General; y aunque la mayoría de dichos eventos registrados durante los últimos años no han sido recuperados, tampoco han sido trasladados al Estado de Resultados ni se han compensado con el monto de sobrantes de efectivo registrados, los cuales son contabilizados en una cuenta por pagar.

Debido a la complejidad de los procesos utilizados para la determinación de los faltantes y sobrantes de efectivo durante el proceso de contabilización de los mismos, la auditoría interna del Banco tiene limitantes para determinar si los registros contabilizados son reales o razonables.

Al 31 de diciembre de 2012, el saldo de la cuenta contable de faltantes de efectivo en cajeros automáticos era de Q. 224,657.91 y al principio del mismo año el saldo era de Q. 149,827.98; es decir, durante el año se registraron aproximadamente Q. 74,829.94, una media de Q. 6,235.83 por mes que no han sido recuperados.

Asimismo, al 30 de septiembre de 2013 la referida cuenta presentaba un saldo de Q. 465,750.29; es decir, un aumento de más del 100% respecto al año anterior.

A continuación se presenta la integración de los faltantes de efectivo en los cajeros automáticos durante el período de enero a septiembre del año 2013:

<b>Mes</b>	<b>Monto en Q.</b>
Enero	28,450.75
Febrero	11,250.22
Marzo	30,850.00
Abril	15,270.82
Mayo	25,850.00
Junio	15,450.00
Julio	75,452.73
Agosto	23,755.32
Septiembre	14,762.54
<b>TOTAL</b>	<b>241,092.38</b>

Fuente: Elaboración propia con información de los Estados Financieros de la Entidad al 30 de septiembre de 2013

Como se puede observar, durante el mes de Julio aumentó significativamente el monto de los faltantes de efectivo registrados, pudiendo deberse a que en el referido mes se realizan más abastecimientos de efectivo debido al pago del bono 14.

Aunque el impacto financiero para la entidad no se refleja en los Estados Financieros a consecuencia de que el rubro de faltantes es bajo comparado con otros rubros del Balance General y Estado de Resultados, es necesario implementar controles para evitar que el saldo de la referida cuenta se incremente más, ya que si no se realizan las correcciones correspondientes, en un futuro dicha situación podría volverse insostenible para la Empresa y/o provocar algún tipo de desprestigio o vulnerabilidad a ser objeto de robos o estafas de parte de los empleados.

### 3.2.3 Observación y entrevistas al personal responsable de abastecimientos de efectivo

Se determinó que existen Manuales de Políticas y Procedimientos para regular el proceso de abastecimiento de efectivo de cajeros automáticos por parte del personal del Banco; sin embargo, el proceso de abastecimiento también lo realiza personal de empresas externas que prestan el servicio de abastecimiento a los cajeros que se encuentran ubicados en lugares distintos a las Agencias, es decir, Centros Comerciales, Supermercados, Tiendas de conveniencia, etc., quienes no están obligados a seguir los procedimientos establecidos para el personal del Banco.

Cuando se presentan faltantes o sobrantes en el proceso de cambio de cajones, el personal de las Agencias responsable, debe realizar las investigaciones correspondientes para determinar el origen de los mismos y cuando no se detecta qué originó la diferencia se procede a realizar el cargo al empleado responsable del proceso; sin embargo, no existe un área encargada de darle seguimiento y de profundizar en la investigación correspondiente.

Un aspecto importante encontrado, es que el Banco no renueva anualmente o revisa y actualiza periódicamente los contratos firmados con las empresas encargadas de abastecer de efectivo y administrar los cajeros automáticos, situación que se considera de alto riesgo.

Durante la observación al proceso de abastecimiento de efectivo de los cajeros, se determinó que en algunas Agencias o cajeros ubicados en áreas rojas no se presentan suficientes guardias de seguridad a cubrir dicho proceso.

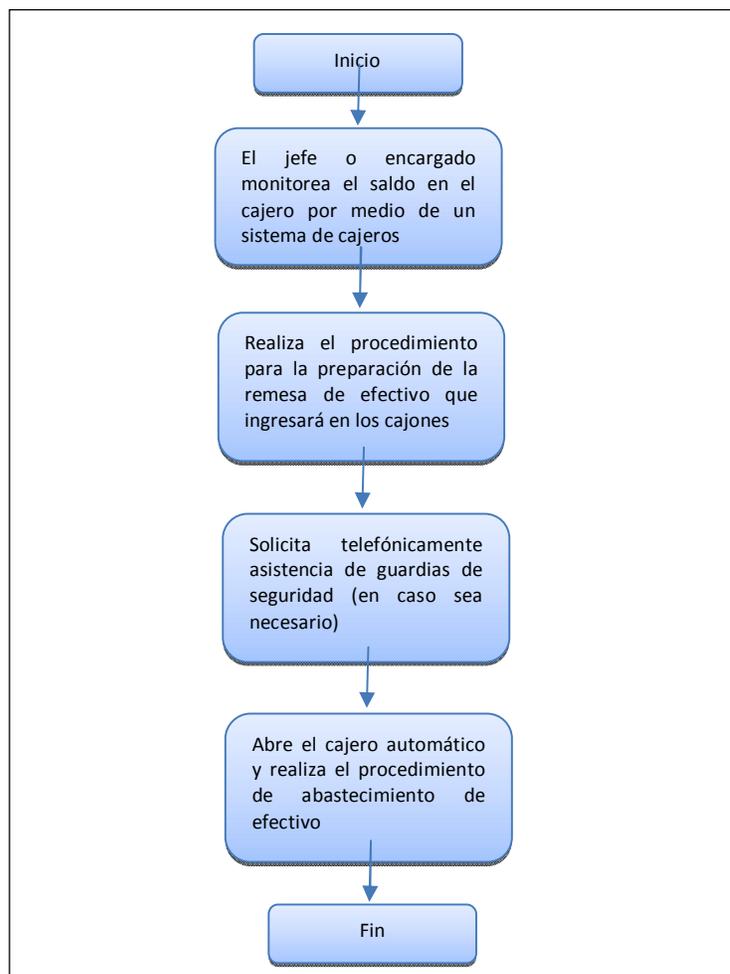
Al entrevistar al personal responsable, se determinó que algunos no conocen a profundidad los procedimientos establecidos o no saben para qué sirve la implementación de controles y a qué tipo de riesgos están expuestos diariamente al

realizar dicha actividad, debido a que la administración o la gerencia no les ha inculcado una metodología de administración de riesgos.

La actividad de abastecimiento de efectivo en cajeros por parte de los Jefes de Agencia debe seguir un proceso como el siguiente:

Cuadro No. 1

Procedimiento para el Abastecimiento de Cajeros Automáticos en el Banco Superior, S. A.



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Empresa, 2014



### 3.3 Análisis de Resultados

#### 3.3.1 Área Financiera

##### 3.3.1.1 Estado de Resultados

Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

Esta información resulta útil para la administración, así como a los accionistas, acreedores o propietarios, también es herramienta para determinar el grado de liquidez, solvencia y rentabilidad de la organización y en conjunto, la eficiencia de la administración.

**Cuadro No. 2**

Banco Superior, S. A.		
Estado de Resultados		
al 31 de Diciembre		
(Cifras en Miles de Quetzales)		
AÑOS	2012	2011
Productos Financieros	841,573	778,933
Gastos Financieros	448,437	418,382
Margen por Inversión	393,136	360,551
Productos por Servicios	73,577	68,758
Gastos por Servicios	-	-
Margen por Servicios	73,577	68,758
Otros Productos y Gastos de Operación	42,390	69,486
Margen Operacional Bruto	509,103	498,795
Gastos de Administración	300,840	293,913
Margen Operacional Neto	208,263	204,882
Productos y Gastos Extraordinarios	14,502	13,358
Productos y Gastos Ejercicios Anteriores	4,569	2,707
Ganancia (Pérdida) Bruta	227,334	220,947
Impuesto sobre la Renta	43,669	37,421
<b>Ganancia (Pérdida) Neta</b>	<b>183,665</b>	<b>183,527</b>

Fuente: Estados Financieros de la Entidad (expresados a cierto porcentaje de los saldos reales) 2012

### 3.3.1.2 Balance General

Es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada. La situación financiera de un negocio se conoce por medio de la relación que haya entre los bienes y derechos que forman su activo y las deudas y obligaciones que forman su pasivo.

Es un estado financiero básico que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa, se le conoce como un estado financiero estático. El balance general, como cualquier otro estado financiero, presenta el resultado al conjugar hechos registrados en la contabilidad, asimismo, convenciones contables y juicios personales.

Los elementos que conforman el balance General y que están relacionados directamente con la situación financiera de la entidad con los activos, los pasivos y el patrimonio neto.

Según el Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de los Estados Financieros aprobado por el Consejo del IASC define activos, pasivos y patrimonio neto, así:

- a) *Un activo* es un recurso controlado por la empresa como resultado de sucesos pasados, del que la empresa espera obtener, en el futuro beneficios económicos.
- b) *Un pasivo* es una obligación presente de la empresa, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.
- c) *Patrimonio neto* es la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos.

A continuación se presenta el Balance General del Banco Superior, S. A., correspondiente a los años 2011 y 2012.

### Cuadro No. 3

Banco Superior, S. A.		
Balance General Analítico Condensado		
al 31 de Diciembre		
(Cifras en Miles de Quetzales)		
AÑOS	2012	2011
<b>ACTIVO</b>		
Disponibilidades	1,889,874	2,045,047
Inversiones	3,911,346	3,791,931
Cartera de Créditos	7,067,003	5,958,683
Productos Financieros por Cobrar	86,706	80,312
Cuentas por Cobrar (Neto)	75,079	47,511
Bienes Realizables	10,866	5,047
Inversiones Permanentes	103,614	103,614
Otras Inversiones	85,451	86,979
Inmuebles y Muebles (Neto)	304,006	297,516
Cargos Diferidos	131,931	141,166
	-	-
<b>Total Activos</b>	<b>13,665,874</b>	<b>12,557,804.50</b>
<b>PASIVO</b>		
Obligaciones Depositarias	9,320,620	8,732,894
Créditos Obtenidos	2,801,976	2,324,384
Obligaciones Financieras	39,018	64,371
Gastos Financieros por Pagar	59,576	44,936
Cuentas por Pagar	135,007	141,067
Provisiones	4,675	4,405
Otras Obligaciones	365,482	361,251
Créditos Diferidos	7,578	3,857
Otras Cuentas Acreedoras	7,701	6,942
<b>Total Pasivo</b>	<b>12,741,631</b>	<b>11,684,104.75</b>
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>		
Capital Pagado	1,376,978	1,376,978
Aportaciones Permanentes	375,907	375,229
Reservas de Capital	1,151,639	950,429
Revaluación de Activos	57,791	58,057
Obligaciones Subordinadas	-	-
Resultados de Ejercicios Anteriores	-	-
Resultado del Período	734,658	734,106
<b>Total Pasivo, Capital y Reservas</b>	<b>16,438,604</b>	<b>15,178,904</b>
<b>Total Igual al Activo</b>	<b>16,438,604</b>	<b>15,178,903.75</b>

Fuente: Estados Financieros de la Entidad (expresados a cierto porcentaje de los saldos reales) 2012

En el rubro de faltantes de efectivo en cajeros automáticos se determinaron los siguientes saldos al 31/12/2012 y al 30/09/2013:

**Cuadro No. 4**

Banco Superior, S. A.	
<b>Saldo de la Cuenta Faltantes en Cajeros Automáticos</b>	
<b>Al</b>	
<b>31/12/2012</b>	<b>30/09/2013</b>
224,657.91	465,750.29

Fuente: Información contable proporcionad por la entidad

**3.3.2 Cálculo de Razones Financieras**

Las razones financieras de las instituciones bancarias, son revisadas y analizadas por la Superintendencia de Bancos de Guatemala.

El siguiente análisis económico-financiero de la empresa tiene por objetivo principal orientar en forma adecuada las decisiones administrativas y dirigir con éxito la marcha de la empresa.

**Razones de liquidez:**

Para diagnosticar la situación de liquidez de la empresa, es decir, la posibilidad de poder hacer frente a sus pagos a corto plazo, se utilizó la siguiente razón de liquidez:

**Cuadro No. 5**

$$\text{Liquidez General} = \text{Activo Corriente (AC)} / \text{Pasivo Corriente (PC)}$$

**(En Miles de Quetzales)**

Período	2012	Índice	2011	Índice
Liquidez General				
Total Activo Corriente	13,229,937.00		12,119,123.00	
Total Pasivo Circulante	12,221,189.00	1.08	11,166,584.00	1.09

Fuente: Balance General de la entidad al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

Análisis: el índice expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de quetzales de Activo Circulante que posee la empresa por cada quetzal de Pasivo Circulante o Corriente. En este caso puede observarse que la razón de liquidez del Banco tanto para el año 2012 como para el año 2011 es de aproximadamente Q. 1.08 de activo por cada Q. 1.00 de pasivo. Este factor podría decirse que es aceptable, debido a que la legislación nacional obliga a los Bancos a crear sus reservas de capital las cuales cubren las obligaciones financieras de la entidad.

### **Razón de solvencia**

Miden la solvencia financiera de largo plazo con que cuenta la empresa, para hacer frente al pago de sus obligaciones con regularidad. La solvencia de la empresa dependerá de la correspondencia que exista entre el plazo de recuperación de las inversiones y el plazo de vencimiento de los recursos financieros propios o de terceros.

Cuadro No. 6

**Solvencia = Activo Total (AT) / Pasivo Total (PT)**  
**(En Miles de Quetzales)**

Período	2012	Índice	2011	Índice
Solvencia				
Suma Activo Total	13,665,874.00		12,557,804.50	
Total Pasivo Circulante	12,741,631.00	1.07	11,684,104.75	1.07

Fuente: Balance General de la entidad al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

Análisis: el índice expresa las veces que los Activos Reales cubren los financiamientos ajenos (total de deudas), es decir, de cuántos quetzales de Activos totales dispone la empresa para solventar un quetzal de deuda total.

En este caso puede observarse que la razón de solvencia del Banco tanto para el año 2012 como para el año 2011 es de aproximadamente Q. 1.07 de activo por cada Q. 1.00 de pasivo.

Cuadro No. 7

**Razón de Patrimonio con Relación a la Cartera de Créditos**

<b>Período</b>	<b>2011</b>	<b>Índice</b>	<b>2012</b>	<b>Índice</b>
Capital Contable	1,376,978.00	*100	1,376,978.00	*100
Cartera de Créditos Bruta	5,958,683.00	<b>23.11%</b>	7,067,003.00	<b>19.49%</b>

Fuente: Balance General de la entidad al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

Esta razón muestra que la durante el año 2011 la cartera de créditos bruta estaba respaldada por un 23.11% sobre el patrimonio de los accionistas; asimismo, durante el año 2012 dicho respaldo equivalía al 19.49%.

**Razón de Autonomía**

Indica la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total. Esta razón indica la cantidad de activos que la empresa ha adquirido con el capital pagado por los accionistas.

Cuadro No. 8

<b>Período</b>	<b>2011</b>	<b>Índice</b>	<b>2012</b>	<b>Índice</b>
Capital Contable	1,376,978.00	*100	1,376,978.00	*100
Activo Total	12,557,804.50	<b>10.97%</b>	13,665,874.00	<b>10.07%</b>

Fuente: Balance General de la entidad al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

Según el resultado se observa que la adquisición de bienes con el capital de los accionistas no ha sido significativa, pues en el año 2012 el capital únicamente representa el 10.07% sobre el total de activos, esto indica que el capital ha sido utilizado para adquirir y otorgar créditos.

### **Rendimiento de Capital (ROE)**

Es el rendimiento actual de la empresa sobre la inversión de los accionistas; es decir, cuánto se obtiene por cada quetzal invertido.

Cuadro No. 9

<b>Período</b>	<b>2012</b>	<b>Índice</b>	<b>2011</b>	<b>Índice</b>
Utilidad Neta	183,665.00	*100	183,527.00	*100
Capital Contable	1,376,978.00	<b>13.34%</b>	1,376,978.00	<b>13.33%</b>

Fuente: Balance General de la entidad al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

### **Rentabilidad o Rendimiento sobre Inversión de Activos Totales (ROA)**

Mide el retorno obtenido por cada quetzal invertido en activos

Cuadro No. 10

<b>Período</b>	<b>2012</b>	<b>Índice</b>	<b>2011</b>	<b>Índice</b>
Utilidad Neta	183,665.00	*100	183,527.00	*100
Activo Total	13,665,874.00	<b>1.34%</b>	12,557,804.50	<b>1.46%</b>

Fuente: Balance General de la entidad al 31 de diciembre de 2012 y 2011.

### **3.3.2 Área Fiscal**

El Banco Superior, S. A., está registrado como contribuyentes normal en los archivos de la Superintendencia de Administración Tributaria, inscrito en el Régimen sobre Utilidades de

Actividades Lucrativas, de acuerdo al Artículo 14 del Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria; asimismo, es Agente de Retención del Impuesto Sobre la Renta sobre Rentas de Capital, por los intereses que paga a sus cuentahabientes.

Es importante indicar, que el banco ha sido objeto de fiscalización por parte de la entidad en diferentes períodos contables.

Actualmente, el Banco cumple con el pago de todas las obligaciones de tipo tributario, producto de las operaciones financieras que se desarrolla en la entidad.

## **Capítulo 4**

### **4.1 Propuesta de Solución o mejora y viabilidad**

#### **4.1.1 Introducción**

La investigación llevada a cabo y los resultados obtenidos producto de la evaluación de la gestión administrativa y operativa del abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos a cargo del Banco Superior, S. A., permitió concluir que el alto índice de faltantes de efectivo y diferencias operativas, se debe a que la gestión no está basada en Administración de Riesgos.

#### **4.1.2 Propuesta de Solución o mejora**

Derivado del análisis de resultados obtenidos a través de las evaluaciones realizadas a la entidad, se concluyó que pese a que existen manuales de procedimientos establecidos para el proceso operativo de abastecimiento de cajeros automáticos, dichos procesos no se llevan a cabo con el debido cuidado y/o responsabilidad, debido a que existe una considerable cantidad de faltantes de efectivo y errores operativos por deficiencias en el referido proceso.

Es por ello que se propone implementar un sistema de administración basada en riesgos para realizar el proceso de abastecimiento de efectivo en los cajeros automáticos y en general en todos los procesos que se llevan a cabo en la referida Unidad de la Empresa.

#### **4.1.3 Objetivo General**

Mejorar el sistema de administración y gestión en el área de cajeros automáticos del Banco Superior, S. A., por medio de la identificación, gestión y mitigación de los riesgos inherentes a la actividad de abastecimiento de efectivo de los mismos.

#### 4.1.4 Objetivos Específicos

- Reducir la cantidad y monto de faltantes de efectivo detectados, los cuales son producto de la negligencia en el proceso de abastecimiento de efectivo de cajeros automáticos.
- Mejorar la gestión de fallas por errores de dispensación en cajeros automáticos.
- Identificar los riesgos inherentes a todas las actividades relacionadas con el abastecimiento de efectivo de los cajeros automáticos y proporcionar las soluciones para mitigar los mismos.

#### 4.1.5 Descripción de la Propuesta:

La propuesta de solución a la problemática detectada en el área de Cajeros Automáticos del Banco Superior, S. A., se detalla a continuación:

- Elaborar un mapa de riesgo en el método Risicar, para todo el proceso de abastecimiento de efectivo de cajeros automáticos realizado por el personal de las Agencias del Banco.
- Se elaboró una matriz de riesgo, la cual se presenta más adelante, para el proceso de abastecimiento de efectivo a cajeros automáticos; para que con base a la misma, la auditoría interna del banco pueda elaborar los respectivos papeles de trabajo para realizar de mejor forma sus revisiones:

La primera herramienta a implementar es el mapa de Riesgos, el mapa propuesto fue elaborado basado en el método Risicar.

Los beneficios esperados para la empresa con la implementación del mapa de riesgos son:

- Permitir un mejor entendimiento en relación con la situación de los riesgos de la empresa en conjunto y de sus procesos (especialmente en el proceso al que se aplicará dicho mapa, que es el abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos).
- La información contenida en el mapa de riesgo a presentar puede servir de motivación para apoyar al desarrollo de los programas de administración de riesgos, orientar efectivamente las acciones al definir prioridades para su manejo y al disponer de propuestas sobre las medidas de tratamiento.
- Con el diseño e implementación del mapa de riesgos, se promueve el trabajo en equipo, lo cual incrementará el entendimiento de los participantes sobre los procesos analizados y creará un mayor nivel de responsabilidad y colaboración entre los departamentos que participan en alguno de los procesos relacionados con el abastecimiento de efectivo de cajeros automáticos.
- El mapa de riesgos, permitirá también monitorear el desempeño del Departamento de Cajeros Automáticos en la administración de sus riesgos.

La segunda herramienta a implementar en el Departamento de Cajeros Automáticos es una matriz de riesgos, la cual fue elaborada con base en los procesos establecidos en los manuales de políticas administrativas de la empresa, a dichos procesos se les estableció una ponderación y medición de riesgo.

#### **4.1.5.1 Mapa de Riesgo en el Método Risicar**

Es una herramienta administrativa que proporcionará a la empresa información relevante sobre los riesgos y las estrategias para administrarlos.

En el mapa de riesgos que se presenta se establece en 2 niveles: el estratégico y el operativo.

En cada uno de ellos se proporciona información útil que permite, en el primero, la definición de políticas para administrar los riesgos más significativos de la empresa y, en el segundo, el diseño de controles. También facilita el monitoreo de las medidas de tratamiento definidas como resultado de estos 2 análisis .

Como el método Risicar se basa en el modelo de operación de procesos, el mapa de riesgos se adjunta al manual de procesos y se actualiza igual que él. Esta actualización debe realizarse cada vez que se efectúan nuevos análisis de riesgo y se establezcan nuevas medidas de respuesta ante los detectados. Normalmente, cuando se presentan cambios inesperados en el entorno o se inician nuevos proyectos institucionales, se recomienda revisar el mapa de riesgos para establecer los posibles cambios que se puedan generar e impliquen mayores riesgos a tratar.

##### **Responsables:**

Como todos los niveles de la organización tienen responsabilidades específicas en la implementación de riesgos, de igual forma la elaboración de los mapas de riesgos hace parte de estas responsabilidades.

En el nivel directivo, a través del Comité de riesgos y con el apoyo de los líderes de los macro procesos, es el responsable de elaborar el mapa de riesgos estratégico. En el nivel operativo esta responsabilidad corresponde a los líderes de los procesos.

### **Mapa de Riesgos Estratégicos:**

Para elaborar los mapas estratégicos se requiere: determinar los macro procesos de la empresa, establecer sus objetivos, sus riesgos, describir como se presentan los riesgos y medir los efectos que pueden generarle a una empresa.

Cuando ya se tienen identificados cada uno de los macro procesos se debe calificar el riesgo multiplicando el valor de la frecuencia por el impacto, luego se definen las medidas de tratamiento y de acuerdo a los resultados se priorizan los riesgos; estos riesgos son los que van a ser analizados con mayor cuidado, debido a que son representativos dentro de la organización.

Con todo lo anterior se logra plantear un esquema para desarrollar estrategias que contrarresten a los riesgos más críticos.

### **Mapa de Riesgos operativos**

Para la elaboración del mapa de riesgos operativos, se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos con su grupo de apoyo, y pasos como: la definición del proceso para el cual se elabora el mapa, establecer los objetivos, las actividades, identificar y describir cada uno de los riesgos, también se deben establecer los agentes generadores de riesgos, las posibles causas, los efectos.

Luego para cada proceso, se califica el riesgo teniendo en cuenta su impacto y frecuencia, se evalúan y se plantean las medidas de tratamiento: para cada proceso se definen los controles propuestos; y con esto se logra obtener un perfil claro acerca del riesgo y de su respectivo análisis.

## Mapa de Riesgo Propuesto para el proceso de Abastecimiento en Cajeros Automáticos

Método Risicar para el proceso de abastecimiento de Efectivo en Cajeros Automáticos

Macro proceso	Abastecimiento de Efectivo en Cajeros Automáticos
<p><b>OVETIVO:</b> Realizar el proceso de abastecimiento de efectivo, de una forma segura y evitar la exposición a los riesgos y disminuir el índice de faltantes de efectivo y diferencias operativas.</p>	

Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causas	Efectos
Determinación de saldos máximos	Negligencia en la implementación de los saldos de efectivo máximos	Supervisor de Monitoreo	Desconocimiento o incorrecta investigación de áreas inseguras	Pérdidas económicas por atracos a los cajeros
Deficiencias de medidas de seguridad	Que no se implementen las suficientes medidas de seguridad previo a realizar el cambio de cajones de efectivo al cajero automático	Jefes de Agencia	Falta de responsabilidad  Falta de monitoreo del área de seguridad.  Desconocimiento del entorno	Pérdidas económicas por atraco a los cajeros o al personal
Pérdida de Efectivo	Que se realicen transacciones o procedimientos inadecuados que ocasionen diferencias o faltantes de efectivo	Jefes de Agencia	Falta de honradez del personal que realiza el conteo del efectivo para abastecer el cajero automático	Pérdidas económicas

Previo a presentar la matriz de riesgo elaborada como propuesta, es necesario conocer ampliamente qué es una matriz de riesgo, y cuál es la función de la misma dentro de la Administración de Riesgos en la Empresa.

#### 4.1.5.2 Matriz de Riesgo, gestión y evaluación de riesgos:

Cualquier actividad que el ser humano realice está expuesta a riesgos de diversa índole los cuales incluyen en distinta forma en los resultados esperados. La capacidad de identificar estas probables eventualidades, su origen y posible impacto constituye ciertamente una tarea difícil pero necesaria para el logro de los objetivos. En el caso específico de las entidades de intermediación financiera, el desempeño de estas instituciones depende de la gestión de los riesgos inherentes a su actividad, tales como riesgos de crédito, mercado, liquidez, operativo, entre otros, algunos de ellos de compleja identificación y difícil medición.

En los últimos años las tendencias internacionales han registrado un importante cambio de visión en cuanto a la gestión de riesgos.

El siguiente cuadro muestra la diferencia entre el modelo tradicional y el nuevo enfoque de evaluación de la gestión de riesgos, según las últimas tendencias:

**Ilustración No. 1**

Esquema anterior	Enfoque nuevo
La evaluación de riesgo es histórica y se desempeña eventualmente.	La evaluación de riesgo es continua y recurrente.
La evaluación de riesgo detecta y reacciona.	La evaluación de riesgo anticipa y previene.
La evaluación de riesgos se enfoca en las transacciones financieras y los controles internos.	La evaluación de riesgos se enfoca en la identificación, medición y control de riesgos, velando que la organización logre sus objetivos con un menor impacto de riesgo posible.
Cada función es independiente. Pocas funciones tratan de la evaluación de riesgo.	La evaluación de riesgo está integrada en todas las operaciones y líneas de negocios.
No hay una política de evaluación de riesgo.	La política de evaluación de riesgo es formal y claramente entendida.

Fuente: Sigweb, El portal de los expertos en prevención de riesgos en Chile

Gestionar eficazmente los riesgos para garantizar resultados concordantes con los objetivos estratégicos de la organización, quizá sea uno de los mayores retos de los administradores y gestores bancarios. Desde este punto de vista, la gestión integral de los riesgos se vuelve parte fundamental de la estrategia y factor clave de éxito en la creación de valor económico agregado para los accionistas, empleados depositantes, inversionistas entre otros. En este sentido, es imprescindible que las entidades financieras cuenten con herramientas que les permitan:

- a) Definir criterios a partir de los cuales se admitirán los riesgos; dichos criterios dependerán de sus estrategias, plan de negocios y resultados esperados.
- b) Definir a través de un mapa de riesgo, áreas de exposición a los riesgos inherentes a sus actividades, en consecuencia establecer el riesgo máximo aceptable así como el área no aceptable.
- c) Monitoreo y medición de todas las categorías de riesgo que pueden impactar el valor de la entidad en forma global, por unidad de negocios, por productos y por procesos.
- d) Definir el nivel de pérdida esperada aceptable y la metodología de medición.
- e) Diseñar mecanismos de cobertura a los riesgos financieros, operativos, estratégicos con una visión integral y comprensiva del negocio.
- f) Relacionar el área de máxima exposición al riesgo de capital que se desea arriesgar en forma global y por unidad estratégica de negocio.
- g) Definir y estimar medidas de desempeño ajustada por riesgos.

Con relación a los incisos a), b) y c), relacionados con la identificación y evaluación de riesgos, la matriz de riesgos constituye una herramienta útil en el proceso de evaluación continua de las estrategias y manejo de los riesgos.

### ¿Qué es una matriz de Riesgos?

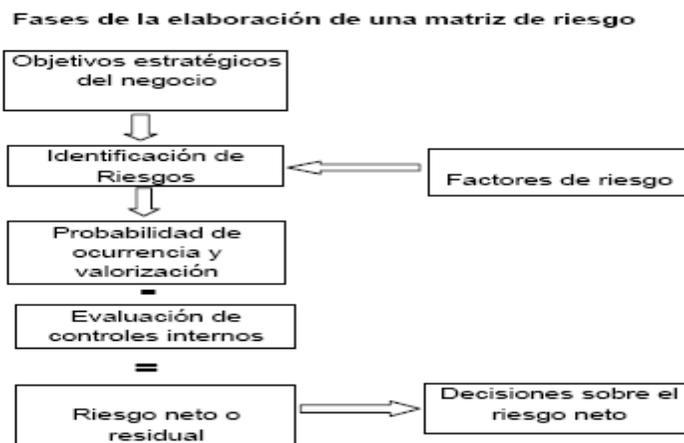
Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgos permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los

riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de la organización.

### ¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la identificación de las actividades principales y los riesgos a los cuáles están expuestas; extendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

#### Ilustración No. 2



Fuente: Sigweb, El portal de los expertos en prevención de riesgos en Chile

Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados "Factores de riesgo o riesgos inherentes". 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 o de la economía que puedan impactar una actividad. Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios. Los riesgos inherentes al negocio de las entidades financieras pueden ser clasificados en riesgos crediticios, de mercado y liquidez, operacionales, legales y normativos estratégicos.

El siguiente paso consiste en determinar la probabilidad de que el evento ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad. La valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica.

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento. En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de la información que se utilice.

Ambas estimaciones, cualitativa y cuantitativa, pueden complementarse en el proceso del trabajo de estimar la probabilidad de riesgo. Al respecto, debe notarse que si bien la valoración de riesgo contenida en una matriz de riesgo mayormente de tipo cualitativo, también se utiliza un soporte cuantitativo basado en una institución de eventos ocurridos en el pasado, con lo cual se obtiene una mejor aproximación a la probabilidad de la ocurrencia del evento.

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (insignificante (1), baja (2), media (3), moderada (4) o alta (5)), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad. En la siguiente gráfica se puede observar un ejemplo de esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala.

### Ilustración No. 3

**Valoración de riesgo inherente**

		4	5	5
IMPACTO	Alto	3	3	5
	Medio	1	2	4
	Bajo	Bajo	Medio	Alto
		FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

Fuente: Sigweb, El portal de los expertos en prevención de riesgos en Chile

Una vez que los riesgos han sido valorados se procede a evaluar la "Calidad de la gestión", a fin de determinar cuan eficaces son los controles establecidos por la empresa para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos pro-activa, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir. Por ejemplo una escala de valoración de efectividad de los controles podría ajustarse a un rango similar siguiente:

### Ilustración No. 4

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Fuente: Sigweb, El portal de los expertos en prevención de riesgos en Chile

Finalmente, se calcula el "Riesgo neto residual", que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de los riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos

controles; o finalmente podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo para calcular el riesgo neto o residual utilizando escalas numéricas de posición de riesgo:

**Ilustración No. 5**

Actividad I	Nivel de riesgo	Calidad de gestión			Riesgo residual (**)
		Tipo de medidas de control	Efectividad	Promedio (*)	
Riesgo inherente 1	5	Control 1	3	3.6	1.38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 2	4	Control 1	5	4.25	0.94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 3	4	Control 1	3	3.6	1.11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 4	3	Control 1	5	3.5	0.85
		Control 2	2		
<b>Perfil de riesgo (Riesgo residual total) (***)</b>					<b>1.07</b>

(\*) Promedio de los datos de efectividad

(\*\*) Resultado de la división entre nivel de riesgo / Promedio de efectividad

(\*\*\*) Promedio: Se considera un mismo peso de ponderación a los RI.

Fuente: Sigweb, El portal de los expertos en prevención de riesgos en Chile

El cuadro anterior muestra en forma consolidada, los riesgos inherentes a una actividad o línea de negocio, el nivel o grado de riesgo ordenado de mayor a menor nivel de riesgo (priorización); las medidas de control ejecutadas con su categorización promedio y finalmente, se expone el valor del riesgo residual para cada riesgo y un promedio total que muestra el perfil global de riesgo de la línea de negocio.

Como se habrá podido observar la matriz de riesgo tiene un enfoque principalmente cualitativo, para lo cual es preciso que quienes la construyan tengan experiencia, conocimiento profundo del negocio y su entorno y buen juicio de valor, pero además es requisito indispensable la participación activa de todas las áreas de la entidad.

La matriz de riesgo elaborada como propuesta, fue diseñada siguiendo los lineamientos descritos anteriormente, teniendo el especial cuidado en ponderar el nivel de riesgo a cada uno de los procedimientos establecidos en los manuales de políticas administrativas elaborados por la Administración de la empresa.

Para ponderar el nivel de riesgo y de probabilidad de ocurrencia de cada actividad, se tomó en cuenta las experiencias pasadas en cada uno de los procesos incluidos en la misma.

Sin embargo, como las matrices de riesgo son flexibles, los riesgos pueden ser ponderados nuevamente de acuerdo a cómo vayan evolucionando cada uno de ellos con el pasar de los meses o los años.

Por tal situación es necesario que la matriz de riesgos sea actualizada y revisada periódicamente, debiéndose nombrar a un comité o analista de riesgos en el Departamento de Cajeros Automáticos quien se encargará de realizar dicha labor.

### **Beneficios de Implementar Matrices de Riesgo en la Empresa:**

Los principales beneficios de implementar una matriz de riesgo son:

- Identificación de las actividades que requieren mayor atención y áreas críticas de riesgo.
- Uso eficiente de los recursos aplicados a la operación, basado en perfiles de riesgos evaluados.
- Permite la intervención inmediata y la acción oportuna.
- Evaluación metódica de los riesgos.
- Promueve una sólida gestión de riesgos y el monitoreo continuo.

A continuación se presenta la matriz de riesgo propuesta como solución a la problemática detectada en la empresa, la cual, como se indicó anteriormente fue elaborada con base en la información incluida en los manuales de políticas administrativas de la empresa:







10	Abastecimiento de Efectivo	Registro en bitácora del cambio de claves de desactivación de alarma	Falta de registro en la bitácora de las solicitudes de cambio de claves de alarma.	2	Medio	2	Medio	4	Medio	Verificar que se cumpla con llevar una bitácora de las solicitudes de desactivación de alarma.	x							x	2	Medio	Departamento de Seguridad Corporativa	2.00	Bajo	Medio
11	Abastecimiento de Efectivo	Entrega vía telefónica de claves electrónicas para apertura de cofre de cajeros automáticos	Entrega de claves electrónicas para apertura de cofre a personas no autorizadas a consecuencia de no confirmar los datos del empleado que las solicita.	3	Alto	3	Alto	9	Alto	Identificar al personal que solicita claves electrónicas, cumpliendo con lo establecido en el Manual para Instalación y Habilidad de Cajeros Automáticos.	x							x	1	Bajo	Departamento de Seguridad	9.00	Alto	Medio
12	Abastecimiento de Efectivo	Traslado de información personal de las personas que solicitan claves desechables para apertura de cofre	Que el listado tenga información desactualizada.	3	Alto	3	Alto	9	Alto	Verificar que se cumpla con la elaboración y envío del listado actualizado.	x							x	3	Alto	Departamento de Cajeros y Departamento de Seguridad	3.00	Medio	Medio
13	Abastecimiento de Efectivo	Monitoreo de cajeros automáticos	Negligencia en el monitoreo de cajeros automáticos, que no permita determinar qué cajeros necesitan abastecimiento de efectivo	2	Medio	2	Medio	4	Medio	Supervisión constante del proceso de monitoreo de cajeros automáticos.	x							x	2	Medio	Jefe de Cajeros Automáticos	2.00	Bajo	Medio
14	Abastecimiento de Efectivo	Solicitud de claves desechables para apertura de cofre y desactivación de alarma en cajeros automáticos y realizar procesos	Entrega de claves a personal no autorizado e incumplir con lo establecido en las Políticas Administrativas para la instalación y habilitación de	2	Medio	3	Alto	6	Alto	Verificar el proceso de entrega de claves desechables y supervisar el cumplimiento de lo establecido en los manuales administrativos	x							x	2	Medio	Jefe de Agencia y Jefe de Seguridad	3.00	Medio	Medio



## **4.2 Viabilidad de la Propuesta**

La propuesta fue presentada al Jefe del Departamento de Cajeros Automáticos de la empresa, quien estuvo anuente y con la mejor disposición de implementar las matrices de riesgo y el mapa de riesgo elaborados.

También estuvo anuente a solicitar al departamento de Capacitación, para que capacite en el tema de riesgos al personal clave del Departamento así como a los Jefes de Agencia en aspectos como la detección, control y mitigación de riesgos.

Asimismo, se comprometieron a alinearse con la Auditoría Interna del Banco para que les brinde asesoría y verifique el cumplimiento de los programas, matrices y mapas de riesgo.

## **4.3 Costo Financiero de la Propuesta**

El costo o inversión que debe realizar el Departamento de Cajeros Automáticos es relativamente bajo, ya que deben invertir únicamente en capacitación extraordinaria al personal; es importante indicar, que el área ya cuenta con el personal y las herramientas para implementar lo antes posible la propuesta presentada.

## Conclusiones

1. El proceso de abastecimiento de cajeros automáticos se realiza de forma empírica; asimismo, no han sido identificados y medidos correctamente los riesgos inherentes y residuales relacionados con dicha actividad.
2. En el año 2013 hubo un aumento aproximado del 100%, respecto del año anterior, de faltantes de efectivo durante el proceso de abastecimiento de efectivo en cajeros automáticos, lo que evidencia una mala administración y errores de proceso o mala intención por parte del personal responsable de realizar dicha actividad.
3. Durante el año 2013 se reflejó un aumento de los faltantes de efectivo durante el mes que más movimiento de abastecimiento de recargas de efectivo presentó el cual coincide con el mes del pago del Bono 14.
4. La manera como son contabilizados los faltantes de efectivo, dificulta a la auditoría interna del Banco realizar sus investigaciones y/o sus pruebas para determinar la veracidad de los mismos.
5. Derivado de las deficiencias encontradas se concluye que el Banco Superior, está expuesto a Riesgo Operativo, de Errores en Información Financiera y Riesgo de Fraude.

## Recomendaciones

Como resultado de las conclusiones señaladas, a continuación se plantean las recomendaciones respectivas, con el fin de que sean aplicadas para resolver los problemas

1. Desarrollar una adecuada gestión y administración basada en riesgos del proceso de abastecimiento de cajeros automáticos la cual permita bajar el índice de diferencias contables y de efectivo.
2. Implementar el modelo de matriz de riesgo presentada en la propuesta para lograr bajar el índice de faltantes de efectivo durante el próximo ejercicio contable.
3. Evaluar el impacto de los faltantes de efectivo durante los meses de mayor movimiento en los abastecimientos de efectivo, para determinar qué proceso está causando el aumento de los mismos y ponderar los riesgos encontrados en la matriz.
4. La Auditoría Interna del Banco deberá elaborar sus cédulas basadas en la matriz de riesgo presentada e implementar un modelo de auditoría basada en riesgos.
5. Implementar paulatinamente el modelo de gestión de riesgos en las demás áreas del Banco para garantizar una adecuada administración y cuantificación de los mismos.

## Referencias Bibliográficas

- Definición de Banco, Recuperado de (Extraído el 25 de julio de 2013 <https://es.wikipedia.org/wiki/Banco>)
- (Recuperado el 25 de julio de 2013 <https://es.wikipedia.org/wiki/Banco>)
- (Extraído el 25/07/2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Cajero\\_autom%C3%A1tico](http://es.wikipedia.org/wiki/Cajero_autom%C3%A1tico))
- (Extraído el 25/07/2013 <http://es.scribd.com/doc/47181619/35/a-Definicion-de-los-Cajeros-Automaticos>)
- (Extraído el 25 de julio de 2013 <http://es.wikipedia.org/wiki/Dinero>)
- (Extraído el 25 de julio de 2013. [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta\\_de\\_d%C3%A9bito](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_d%C3%A9bito))
- (Extraído el 25/07/2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta\\_de\\_cr%C3%A9dito](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_cr%C3%A9dito))
- (Extraído el 25/07/2013 [http://www.ciifen-int.org/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=111&lang=es](http://www.ciifen-int.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=84&Itemid=111&lang=es))
- (Extraído el 31/07/2013 <http://www.kit.com.ar/boletines-a.php?id=0000037>)
- Extraído el 25/07/2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_riesgo](http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n_de_riesgo))
- Extraído el 25/07/2013 [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_de\\_riesgos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos))
- (Extraído, 25/07/2013, [http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo\\_3.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo_3.pdf))
- Sabino Carlos, Metodología de la investigación, Caracas: Editorial Panapo. Pág. 134, 2001
- Universidad Panamericana, Manual de Estilo de Trabajos Académicos, Guatemala 2006
- Sibweb, El Portal de los Expertos en Prevención de Riesgos en Chile, 2008
- Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos Empresariales en Entidades Bancarias, Asobancaria, Bogotá Colombia 2009. Pág. 23, 33, 34, 35 y 36

## **ANEXOS:**

## Cronograma

Es importante elaborar un detallado programa de actividades que permita tener un adecuado control de la realización de las distintas actividades programadas.

Actividad	Fechas														
	Junio					Julio			Agosto	Septiembre		Oct.	Noviembre		Dic.
	10-14	15	16-21	22	29	6	7-14	15-31	1-31	8-14	15-29	1-26	1-16	17-25	1-7
Elaborar Análisis preliminar de la Empresa	■														
Entrega del análisis preliminar (1o. Revisión)		■													
Elaboración de la planeación de la Evaluación			■												
Entrega de la planeación				■											
Entrega del análisis preliminar (2o. Revisión)					■										
Entrega de análisis y planeación corregidos (Examen parcial)						■									
Elaborar los instrumentos para realizar la evaluación							■								
Realización de Evaluación Integral								■	■						
Entrega Diagnóstico Integral									■						
Presentación del Anteproyecto				□					■						
Evaluación tutor o asesores									■						
Recolección análisis-investigación trabajo de campo										■	■	■			
Análisis de resultados													■		
Presentación de resultados														■	
Conclusiones-Recomendaciones															■



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa -ACA- Contaduría Pública y Auditoría  
Evaluación Integral Banco Superior, S. A.

### Cuestionario "Control"

1. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Quién los define?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cómo los define?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Están actualizados y funcionan?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Hay alguna área específica responsable del control interno?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Qué tipo de controles existen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Hacen falta más controles que garanticen el correcto manejo del efectivo para los ca  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en  
a) Objetivos? \_\_\_\_\_  
b) Políticas? \_\_\_\_\_  
c) Planes? \_\_\_\_\_  
d) Procedimientos? \_\_\_\_\_  
e) Programas? \_\_\_\_\_  
f) Presupuestos? \_\_\_\_\_
10. ¿El personal de control reporta oportunamente las desviaciones?  
\_\_\_\_\_
11. ¿Se investigan las desviaciones?  
\_\_\_\_\_





Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa -ACA- Contaduría Pública y Auditoría  
Evaluación Integral Banco Superior, S. A.

### Cuestionario "Sistemas y Procedimientos"

1. ¿La empresa cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Los sistemas y procedimientos para transmitir y controlar las principales operaciones tienen  
\_\_\_\_\_
3. ¿Se actualizan periódicamente?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Existen sistemas y procedimientos formales y documentados para el control operativo?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Están actualizados?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Son adecuados y suficientes?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Deben ser modificados y optimizados?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Se han elaborado sistemas y procedimientos en el área?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Están en proceso de elaboración?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Se dispone de la infraestructura necesaria para el desarrollo de sistemas y procedimientos  
\_\_\_\_\_
11. ¿Se desarrolla la actualización de los sistemas y procedimientos por medio de la  
\_\_\_\_\_
12. ¿Los procedimientos que se elaboran tienen diagramas de flujo?  
\_\_\_\_\_

13.	¿Existe la política de darlos a conocer al personal responsable?						
-----							
14.	¿Cómo se les dan a conocer?						
-----							
15.	¿Existen procedimientos mecanizados?						
-----							
16.	¿Cuáles?						
-----							
-----							
17.	¿Se realizan estudios con la finalidad de analizar qué sistemas y procedimientos es posible						
-----							
18.	¿Las formas de registro y control fueron diseñadas con base a las necesidades de la empresa?						
-----							
19.	¿El llenado y control de las formas está contemplado en los manuales de procedimientos?						
-----							
20.	¿Se cuenta con un catálogo de formas?						
-----							
21.	¿Con qué frecuencia se actualiza el catálogo de formas?						
-----							
22.	¿Se analiza la aplicación real de las formas que contiene el catálogo y se evalúa su						
-----							
-----				-----			
Firma Entrevistador				Firma Jefe o Encargado de área			

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Empresa.

	Universidad Panamericana		
	Facultad de Ciencias Económicas		
	Programa -ACA- Contaduría Pública y Auditoría		
	Evaluación Integral Banco Superior, S. A.		

**Check List "Abastecimientos de Efectivo"**

No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Se establecen saldos mínimos y máximos de efectivo para abastecer los cajeros automáticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿El criterio para establecer los mínimos y máximos está de acuerdo al área geográfica de la ubicación del cajero?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Se tiene contratado el servicio de empresas abastecedoras para el abastecimiento de cajeros automáticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Existen contratos vigentes por la prestación de los servicios de abastecimiento de cajeros automáticos entre el Banco y las empresas abastecedoras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se renueva el contrato o se revisa el mismo cada año para establecer algún tipo de cambio en las condiciones de la prestación del servicio, de acuerdo a las necesidades debido al entorno o riesgos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Se tiene establecido horarios límites para realizar el abastecimiento de cajeros automáticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿El jefe regional realiza arqueos sorpresivos a los cajeros que están cargo de las Agencias del Banco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Previo a realizar el abastecimiento de cajeros a cargo de las Agencias del Banco, el personal realiza lo siguiente:		
	Inspeccionar las instalaciones para detectar objetos extraños adheridos al cajero automático:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Que el cajero automático no evidencie residuos de pegamento, adhesivo o cualquier otro tipo de material de similar naturaleza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Que el cubreteclado del cajero esté intacto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Que el cajero automático no haya sido objeto de actos de vandalismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Que el cajero esté cerrado correctamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿En los casos que se observen aspectos indicados en el cuestionamiento anterior, el funcionario o empleado a cargo avisa inmediatamente al área de Seguridad del Banco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Se toman las medidas de seguridad necesarias para abrir la fascia y el cofre del cajero automático?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Se cuenta con suficientes guardias de seguridad para realizar el abastecimiento de cajeros automáticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





Universidad Panamericana  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Programa -ACA- Contaduría Pública y Auditoría  
 Evaluación Integral Banco Superior, S. A.

**Check List "Cuadre Diario y Contabilización"**

No.	Cuestionamiento	Si	No
1	¿Se cuadran diariamente las transacciones efectuadas en los cajeros automáticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Los jefes de Agencia son responsables de contabilizar los abastecimientos efectuados a los cajeros a su cargo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Los jefes de Agencia luego de realizar el abastecimiento de cajeros, trasladan los documentos de soporte al área responsable de realizar el cuadro contable diario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿El cajero automático imprime algún tipo de cinta o documento de cuadro al momento de realizar el abastecimiento de efectivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Cuando se detectan diferencias de efectivo en los cajeros automáticos las mismas son investigadas por personal capacitado y diferente del personal a cargo del abastecimiento de los mismos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿El personal designado para realizar el cuadro diario de operaciones en cajeros automáticos es capacitado constantemente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿El proceso de cuadro de cajeros automáticos y contabilización, es debidamente supervisado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Las diferencias ya sea faltantes o sobrantes de efectivo, son reportadas a la autoridad superior del Departamento de Cajeros Automáticos del Banco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Existe un área responsable de revisar e investigar las diferencias detectadas en el cuadro diario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Está establecido en tiempo prudencial para esclarecer las diferencias de efectivo en los cajeros automáticos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Se deja evidencia escrita de las investigaciones de diferencias realizadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Son contabilizadas las diferencias en el cuadro determinados, desde que se determinan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_  
 Firma Entrevistador

\_\_\_\_\_  
 Firma Jefe o Encargado

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Empresa.



Universidad Panamericana  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Programa -ACA- Contaduría Pública y Auditoría  
 Evaluación Integral Banco Superior, S. A.

**Check List "Atención y resolución de reclamos"**

No.	Cuestionamiento	Si	No
	¿Los reclamos presentados por los clientes son analizados y operados por el área de Cajeros Automáticos del Banco, únicamente cuando?		
1	¿El cajero automático no dispensó la totalidad de dinero solicitado por el cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	¿El cajero automático dispensó parcialmente la cantidad de dinero solicitada por el cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Los casos son atendidos de forma oportuna y se investigan debidamente previo a darles resolución?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Se cuenta con varios canales para la recepción de casos de reclamos de clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Cuándo se recibe un caso en el área de reclamos, se le solicita al cliente su documento de identidad, una carta de reclamo y los datos como horario, monto de lo no dispensado y ubicación del cajero donde se efectuó la transacción?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Se cuenta con un sistema o aplicación electrónica donde se crean y documentan los casos para darles el seguimiento respectivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Se pueden recibir casos de reclamos por medio del call center del banco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿El banco atiende reclamos por casos o problemas de sus cuentahabientes en cajeros de otras redes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Existe algún sistema de cómputo o aplicación electrónica que permita verificar si el cajero automático dio alguna señal de alarma por fallas en la dispensación del efectivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Existe algún tiempo delimitado para responder o solucionar los casos de reclamos presentados por los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Se reciben reclamos de cuentahabientes de otros Bancos que tuvieron algún inconveniente al utilizar un cajero de la red del banco?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firma Entrevistador

Firma Jefe o Encargado

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Empresa.

