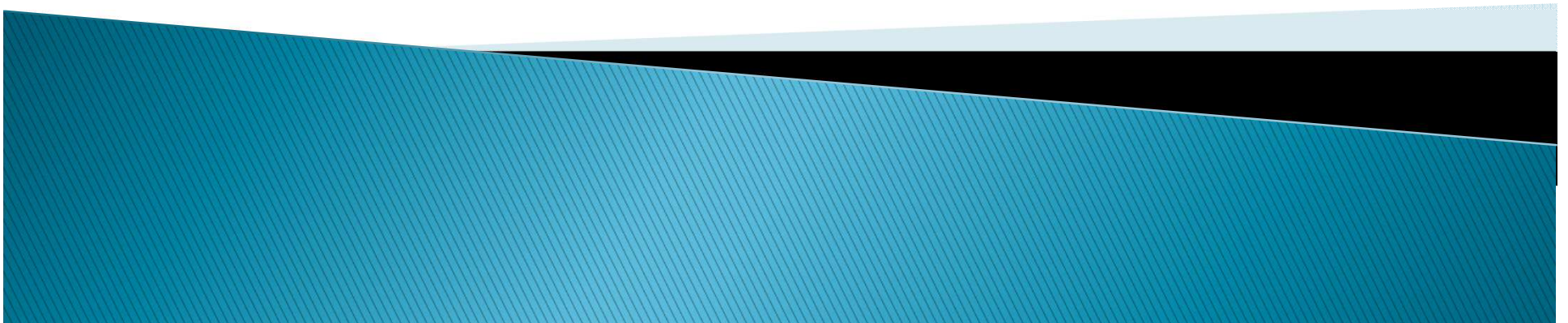


# Gestión Efectiva Del Control Operativo



# Gestión Efectiva Del Control Operativo



# Tabla de Contenido:

- **Modelo de Negocio (IMF)**
- **Estructura Organizacional**
- **Procesos**
- **El equipo y su apoyo en la gestion**
- **Sistema de Control Interno**
- **Elemento Esenciales**
- **Cultura del Control**
- **Evaluación de Riesgos**
- **Actividades de Control**
- **Información y Comunicación**
- **Monitoreo**
- **Adopción del sistema de control Interno**
- **Modelo de Evaluación**

# Gestión Efectiva Del Control Operativo :

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados al apoyo de la gestión comercial.

**Dentro de la gestión operativa** quedan **englobadas** también las **diversas gestiones** de producción, distribución, aprovisionamiento, Seguridad, control de los productos y servicios.



# Principales funciones de la gestión operativa :

- 1. Análisis de los servicios interno.** Aseguramiento de un eficiente apoyo a la gestión comercial.
- 2. Análisis de los procesos.** Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimiento de leyes y normativas relacionadas con el proceso.
- 3. Revisión de los modos de diseñar y dirigir.** Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente, lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos.

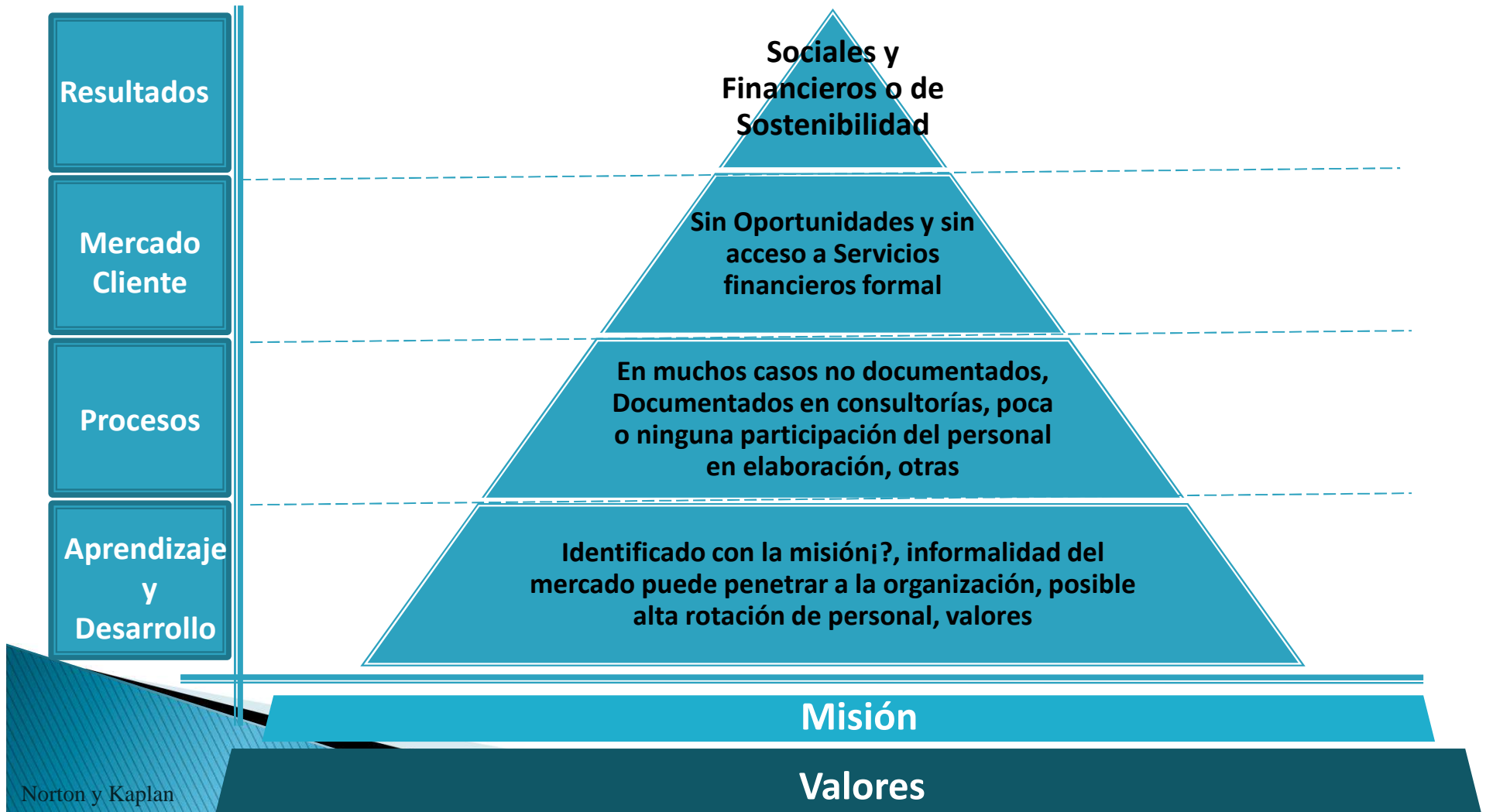
En definitiva, la **tarea esencial** de la gestión operativa es el **despliegue de recursos y capacidades** para obtener **resultados concretos**.



# Valores en las (IMF):



# Visión Estratégica de la Entidad (IMF):



# Modelo de Negocio (IMF):





# Elementos de seguridad (IMF):

## Física

### SEGURIDAD FISICA



## Lógica



## Operativa



# Equipo:

## Gestión Comercial

### Gestión Operativa

#### Básica

Caja y Bóveda

Seguridad Física

Procesos

Control de  
Productos

Control Operativo

Operación  
Sucursales

#### Administrativa

Compra

Correspondencia

Procesos

Servicios Generales

Administración  
Activos

Operación  
Sucursales

# Oferta de Valor

## Productos y Servicios

Activos  
Prestamos

Pasivos  
Ahorros

Pasivos  
Certificados

Servicios no  
Financieros

Cobros de Facturas  
Venta de minutos  
Otras

# Procesos:

## Ejemplo Diagrama de Flujo



**Documentación**

**Identificación, Análisis y Valoración del riesgo**

**Establecimiento de medio de control**

**Aprobación por órgano competente**

# Modelo de las tres líneas de defensa





**SOLIDARIOS**  
Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo



# Control Interno

CIRCULAR SB No. 008/14

# Alcance:

Comprende los elementos esenciales para que las IMF establezcan y mantengan un sistema de control interno eficaz.

Debe alcanzar todas las actividades dentro y fuera del balance.

## **Ámbito de la aplicación:**

- Bancos de Ahorros y Créditos.
- Bancos múltiples.
- Corporaciones de Créditos.
- Asociaciones de Ahorros y Prestamos.
- Banco Nacional de Fomento.



# Sistema de Control Interno

Es un proceso ejecutado por toda la organización:

## 1. Consejo de administración:



- Responsable de aprobar las estrategias generales y políticas de la entidad.
- Establece el apetito de riesgo.
- Supervisa de manera independiente la gestión de la alta gerencia.

## 2. La Alta Gerencia:

- Pone en practica el mandato del consejo.
- Ejecuta las estrategias., Políticas
- Establece eficientemente el sistema de Control Interno.
- Responsable de la calificación del personal que ejecuta los procesos.



## 3. Todo el personal de la organización:

- Ejecuta procesos de acuerdo a lo establecido en las políticas y procedimientos.
- Debe contar con la capacidad establecida para la realización de sus tareas





# Sistema de Control Interno

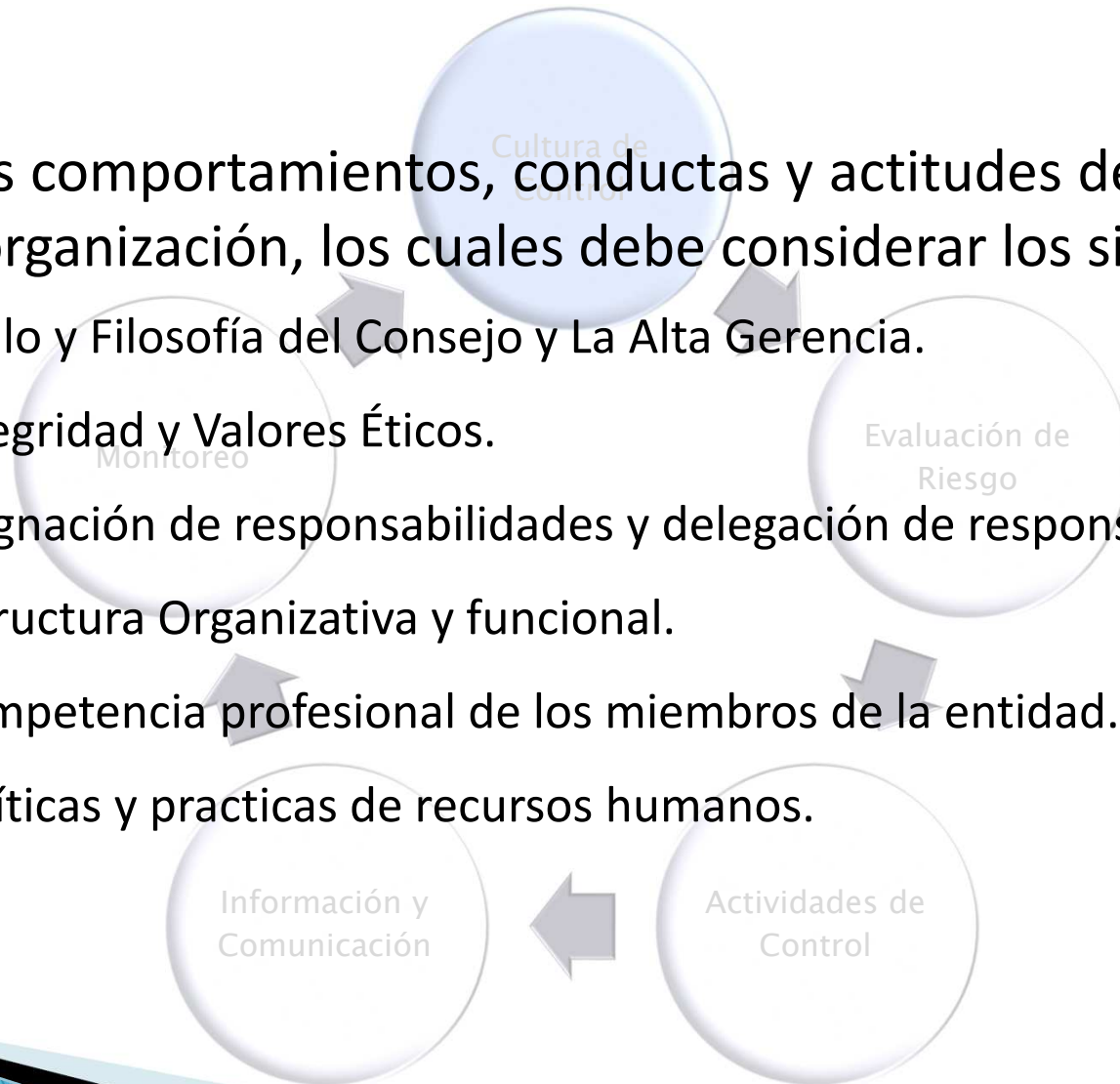
## Elemento Esenciales



# Cultura del Control

Son los comportamientos, conductas y actitudes del personal de la organización, los cuales debe considerar los siguiente:

1. Estilo y Filosofía del Consejo y La Alta Gerencia.
2. Integridad y Valores Éticos.
3. Asignación de responsabilidades y delegación de responsabilidad.
4. Estructura Organizativa y funcional.
5. Competencia profesional de los miembros de la entidad.
6. Políticas y practicas de recursos humanos.



# Evaluación de Riesgos

En el proceso de la evaluación del riesgo el control interno debe garantizar que la entidad cumple con:

1. La comunicación de los objetivos globales a la organización.
2. Identificar los riesgos internos y externos para cada actividad.
3. Evaluar como serán controlados cada riesgo identificado.
4. Identificar los riesgos asociados a cada producto o servicio.
5. Evaluar periódicamente los riesgos para minimizar su impacto.
6. Validar el cumplimiento de los límites de aceptación del riesgo.



# Actividades de Control

Serán diseñada sobre la base del proceso de evaluación de riesgo, documentados en las políticas y procedimientos:

1. Definir las actividades del control en las políticas y procedimientos.
2. Que los controles contribuyan con al mitigación del riesgo.
3. Evitar duplicidad, Segregación de función, fijar controles preventivo.
4. Automatización de controles.

Información y  
Comunicación

Actividades de  
Control



# Información y Comunicación

La alta gerencia será responsable de establecer canales de comunicación que facilite que las políticas y procedimientos llega al personal apropiado.

1. Comunicar información relacionada a los objetivos .
2. Comunicar las responsabilidades respecto a los controles internos;
3. Desarrollar lineamientos para la comunicación con el Consejo.
4. Revisar información financiera y de control interno con el Consejo.
5. Establecer procesos y foros de comunicación de control interno .
6. Crear canales de comunicación para que el personal reporte sospechas de acciones indebidas.

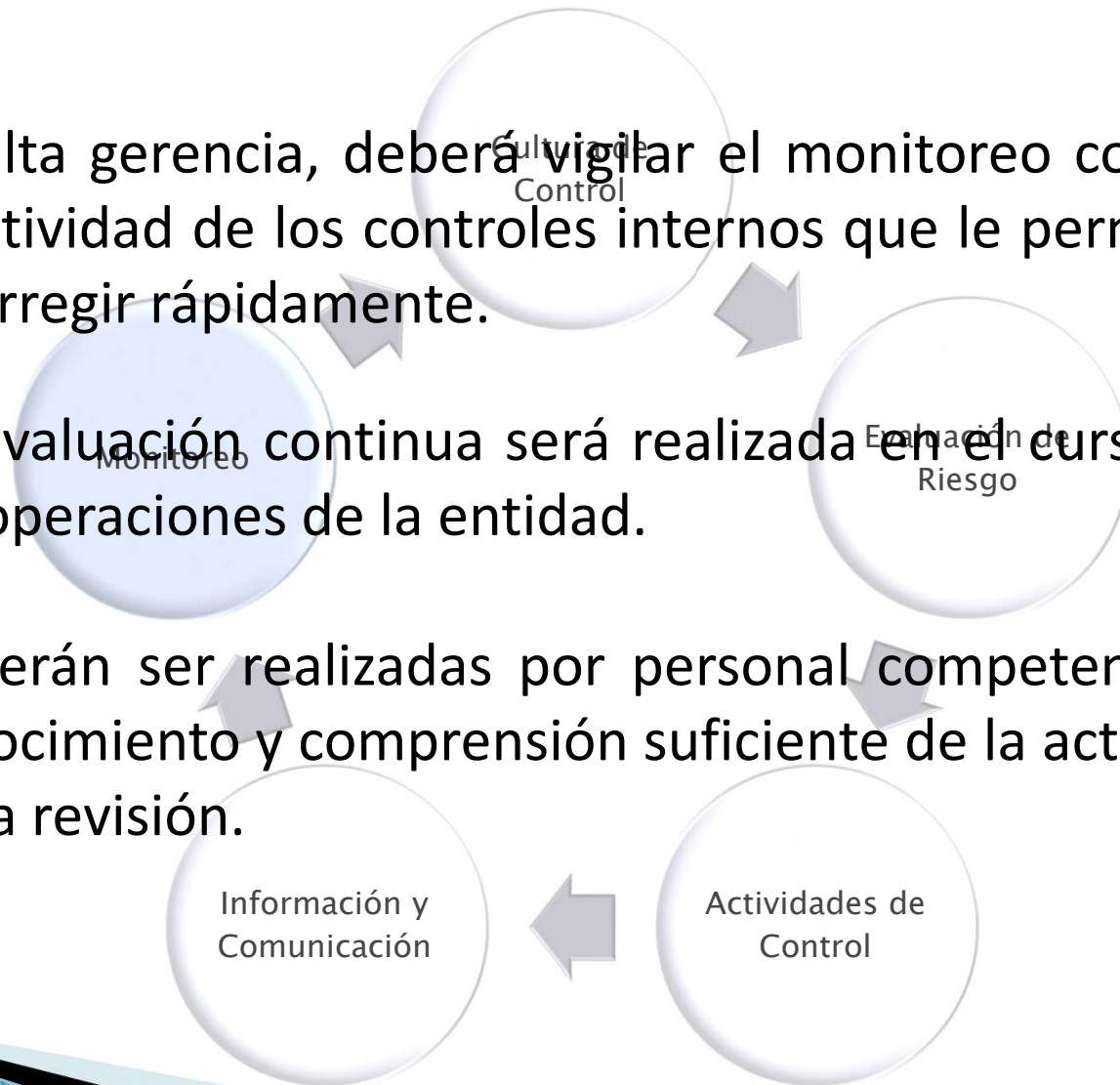


# Monitoreo

La alta gerencia, deberá **vigilar** el monitoreo continuo de la efectividad de los controles internos que le permita detectar y corregir rápidamente.

La evaluación continua será realizada **en el curso normal** de las operaciones de la entidad.

Deberán ser realizadas por personal **competentes** y con el conocimiento y comprensión suficiente de la actividad objeto de la revisión.



# Adopción del sistema de control Interno

1. Comunicar la estructura de control interno.
2. Indicar en los manuales los niveles de responsabilidad.
3. Considerar la inclusión de la gestión de conflictos de intereses.
4. Identificar áreas de conflictos de intereses.
5. Evitar practica que creen incentivos, para evitar gestión desmedida.
6. Limitar la tercerización para la gestión de control interno.
7. Practicar las buenas relaciones con los Aud. Externos.
8. Facilitar el acceso de los auditores Interno y externo.
9. Promover un ambiente que facilite la comunicación preocupante.
10. Enviar Certificación de Consejo a la SB indicando su responsabilidad.
11. Declaración del consejo sobre el sistema global de CI



# Evaluación SB del Sistema Control Interno

1. Validar que la entidad cuenta con un sistema de CI.
2. Que el CI, tiene un alcance para toda la organización.
3. Independencia de la auditoria interna.
4. CI, adecuado al tamaño de la entidad.
5. Políticas y Procedimientos, adecuados al tamaño de la entidad.
6. Mecanismos efectivo en la mitigación del riesgo.
7. Supervisión efectiva de la función de auditoria.
8. Actualización continua de los CI.
9. Área de TI adecuada para la entidad.
10. Acciones eficientes antes sospechas de actividades inusuales.
11. Adecuada segregación de funciones.







# Auditoria Interna

1. Independencia.
2. Comunicación directa con la Superintendencia.
3. Evaluar al efectividad del sistema de control.
4. Asignar recursos para la evaluación de activos y pasivos financieros.
5. Presenta a la SIB un Informe anual con la evaluación de CI.
6. La SIB podrá requerirá informe especial anual al Comité de Auditoria



# Auditoria Externa

1. Mantenerse actualizado en las actividades regulatoria y profesional del sector.
2. Puede usar recursos externo especializado para el apoyo de la gestión.
3. Comunicaran a la SIB, cual situaciones significativas detectadas.
4. Podrá recibir información de la SIB, siempre que apoye a la gestión.

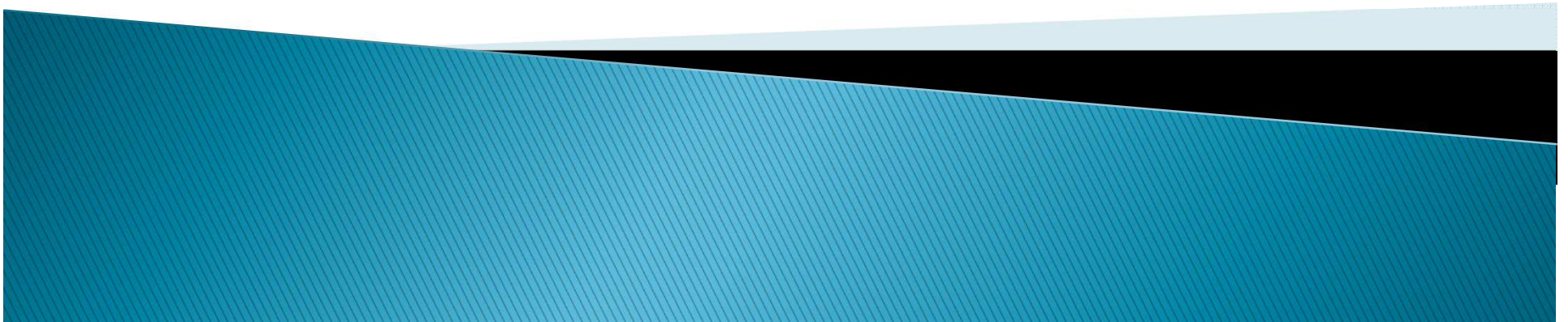




**SOLIDARIOS**  
Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo

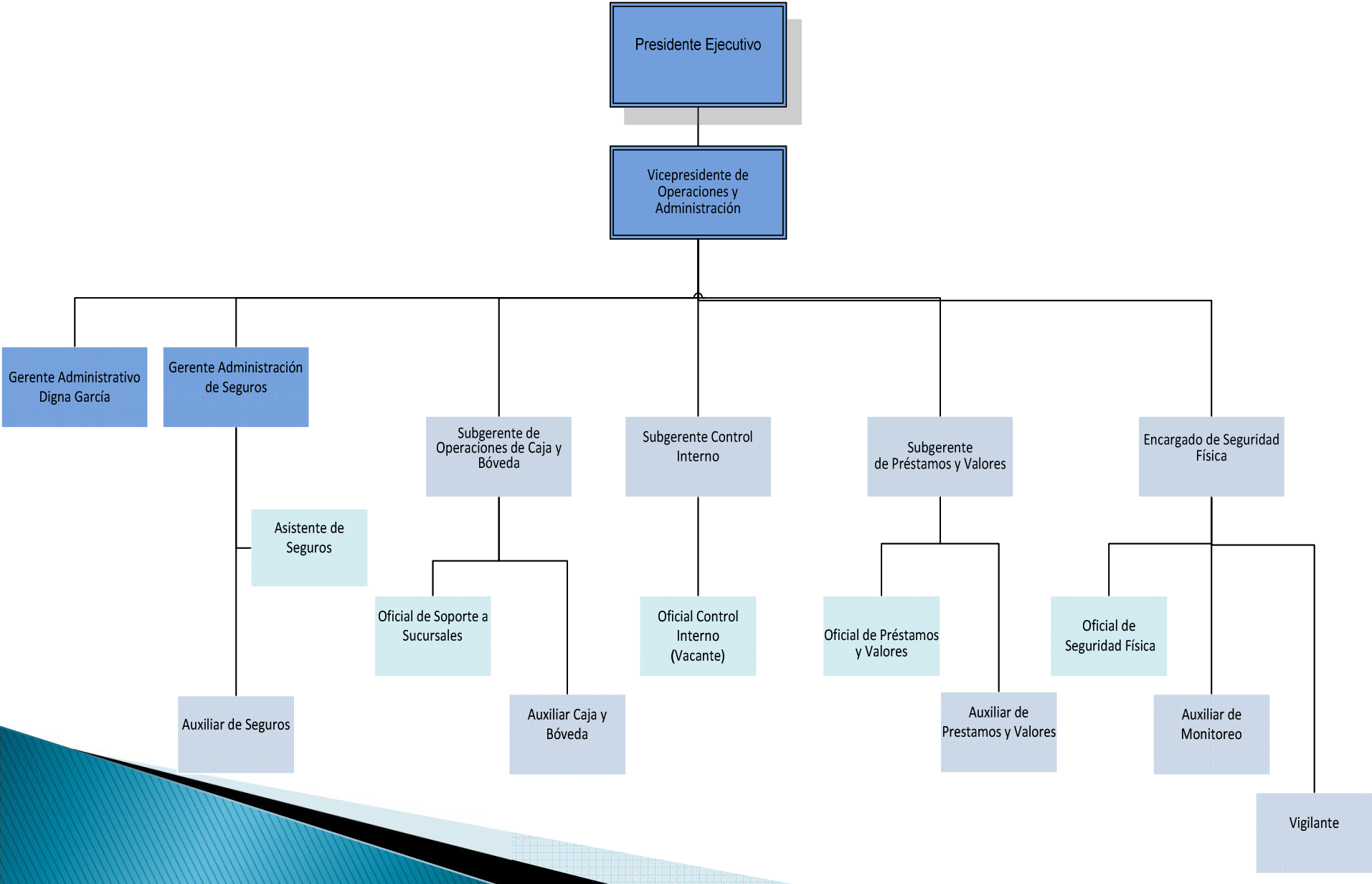


# ADOPEM y La Administración del Control Interno



# ORGANIGRAMA

## VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES



# Banco de Ahorros y Créditos ADOPEM

---

## **Control Interno:**

Conjunto de métodos y medidas destinadas a preservar los activos de la institución.

**Pruebas y Verificaciones:** A través de monitoreo a las sucursales, y de los documentos prenumerados, así como validación de los cuadros de las cuentas de los diferentes productos se evaluará el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

**Arqueos y Revisiones:** A través visitas periódicas realizadas a las sucursales, evaluaremos el cumplimiento de lo establecido, reportando los hallazgos, estableciendo las correcciones, recomendando capacitaciones, entre otras.



# Banco de Ahorros y Créditos ADOPEM


---

## Control Interno:

### Visitas a Sucursales y/o Departamentos

- Programa de Visitas a Sucursales
- Programa de Visitas a los Departamentos

### Esquema Metodológico

- Enfoque en la evaluación.
  - Identificación de incumplimiento en las políticas y procedimientos.
  - Al finalizar la evaluación presentar a los responsable la calificación obtenida.
  - Identificar necesidades de fortalecimiento de capacidades.
  - Implementación inmediata de planes correctivos.
  - Administración de los planes de mejoras de sucursales.
- 

# Banco de Ahorros y Créditos ADOPEM

---

## Control Interno: Esquema de Evaluación

### Levantamiento de Información:

El Evaluador visita la sucursal y/o departamento, apoyado en una plantilla que contiene los temas a ser evaluados indicará para cada tema: con un uno si cumple y cero si no cumple.

### Descripción del modelo desarrollado:

Con las informaciones obtenidas en el levantamiento, se obtendrá un resultado en termino porcentual, que luego será convertido en una calificación de cero a cinco, siendo el cero la tendencia mas baja y el cinco la mas alta, en adición al lado de cada numero le hemos detallado su significado.

### Presentación de Informe



# Comité de Operaciones

## Atribuciones del comité :

Conocer sobre:

1. Los resultados de las operaciones del Banco.
2. Sobre alteraciones y fallas en los sistemas tecnológicos.
3. Sobre errores en la introducción de datos.
4. Sobre casos que puedan afectar la operatividad del Banco.
5. Sobre casos de fraudes externos.
6. Sobre situaciones relacionadas con faltantes de caja, billetes falsos.
7. Sobre los casos de abusos de confianza a cliente.
8. Sobre posible o reales daños materiales.
9. Temas del área Administrativa.
10. Seguimiento al gasto de la Vicepresidencia de Operaciones.
11. Temas relacionados a proveedores y suplidores.
12. Temas de Seguridad Física y posibles eventos.
13. Casos detectados por Control Interno y las soluciones de los mismos.
14. Temas del área de Seguros, casos presentados y soluciones.
15. Cualquier otro asunto.

# Control Interno

