

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Diseñar un Sistema de Control de Revisión y
Actualización de Instrumentos Administrativos en las
Entidades Financieras**

Postulante: Omar Chucatinny Torrico

**MODALIDAD DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIATURA CURSO DE ACTUALIZACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La Paz – Bolivia

2021

Dedicatoria

El presente trabajo de Monografía es producto de la inspiración de mi madre y mi padre que han sabido dejar esa inquietud por la superación en todo momento, que es especial porque sé que en cielo estarán felices de saber que pude concluir con una de las metas que ellos inspiraron, también quiero agradecer a mi esposa y mis hijos que supieron entenderme en los momentos que tuve que dejar de estar con ellos para atender el estudio. Gracias mi familia querida por tanto amor y comprensión es muy confortante decirles que los amo en todo sentido.

Resumen Ejecutivo

Las Pérdidas Financieras relacionadas con fallas del personal tiene diversos impactos para las entidades financieras, siendo que los instrumentos administrativos contienen fallas, no son actualizados y no responden a la actualidad de las situaciones económicas, es así que la estructura desarrollada no es acorde con las situaciones actuales o no logran minimizar las observaciones e incumplimientos generados.

El presente trabajo de monografía presenta el Diseño de un Sistema de Control de Revisión y Actualización de Instrumentos Administrativos en las Entidades Financieras, y tiene por objetivo disminuir las pérdidas financieras provocadas por fallos del personal en el momento de ejecución de los instrumentos financieros ya sea por: fallos del personal o por un procedimiento inadecuado a la realidad de eventos económicos y su respectivo registro y control; así como:

- Planificación y revisión de los principales manuales
- Evaluar el efecto de actividades que mejoren la exposición al riesgo operativo
- Atención de casos atípicos de consumidores financieros que generen futuros incumplimientos
- El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos estén acordes a requerimientos del Ambiente Interno

Lograr que los manuales sean la base de un control interno efectivo y controlado, para operaciones con menor error o falla del personal y que los instrumentos administrativos de las líneas del negocio, estén acordes al esquema de control interno diseñado por la organización.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1. Introducción	1
2. Antecedentes	4
3. Planteamiento del problema	6
3.1 Pérdidas financieras relacionadas con fallas del personal	6
3.2 Causas del problema	7
3.3 Efectos del problema	8
4. Formulación del Problema	9
5. Objetivos	9
5.1 Objetivo general	10
5.2 Objetivos específicos	10
6. Justificación	10
6.1 Justificación Teórica	10
6.2 Justificación Práctica	11
7. Alcance	122
7.1 Alcance Temporal	122
7.2 Alcance Geográfico	12
7.2 Alcance Institucional	12
CAPÍTULO II	14
MARCO TEÓRICO	14
1. Aspecto legal	14
1.1 Constitución Política de Estado	14
1.2 Ley 323 de Servicios Financieros	14
1.3 Recopilación de Normas para Servicios Financieros	15
1.4 Libro 3 Regulación de Riesgos	15
1.5 Manuales de Organización y Funciones	16
1.6 Manual de Descripción de Cargos o Puestos	16
CAPÍTULO III	17
MARCO INSTITUCIONAL	17

1. Propuesta	17
CAPÍTULO IV	19
MARCO PRÁCTICO.....	19
1. Requerimientos del regulador	19
Cuadro N°1	19
Cuadro N°2	20
Cuadro N°3	21
Cuadro N°4	22
Cuadro N°5	23
CAPÍTULO V	31
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
1. Conclusión por respuesta a la formulación del problema	31
2. Conclusiones por objetivos.....	32
2.1 Objetivo general	32
2.2 Objetivos específicos.....	33
2.2.1 Objetivo específico 1	33
2.2.2 Objetivo específico 2	33
2.2.3 Objetivo específico 3	33
2.2.4 Objetivo específico 4	33
2.2.5 Objetivo específico 5	33
3. Recomendaciones	34
BIBLIOGRAFÍA:.....	37
WEBGRAFÍA:	38
ANEXOS.....	39

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

Los acuerdos de Basilea son una serie de directrices elaboradas por el Comité de Basilea a finales de 1974, formado por los gobernadores de los bancos centrales del G-10, para evitar riesgos sistémicos en situaciones de pánico bancario o bank run, que tuvieron su origen en las turbulencias financieras registradas en los mercados de divisas.

Es importante indicar que, aunque estos acuerdos carecen de forma jurídica, los documentos de Basilea han sido aprobados por los gobernadores y supervisores de las mayores economías del mundo. Estos documentos giran en torno a cuatro temas principalmente.

- Principios sobre la actividad transfronteriza y cooperación entre supervisores.
- Medidas de adecuación del capital.
- Principios básicos.
- Gestión de riesgos y otros aspectos.

Basilea I: Se estableció en 1988 un acuerdo mínimo de capitales basado únicamente en el riesgo de crédito. En términos simples, se estableció que el capital mínimo debe ser al menos el 8% de los activos ponderados por su riesgo.

Basilea II: Publicado inicialmente en junio de 2004, se sostiene en tres pilares:

Pilar I. Requerimiento mínimo de capital analizando en profundidad el riesgo de crédito, el riesgo de mercado y el operativo.

Pilar II. Proceso de supervisión bancaria basado en principios de vigilancia de coeficientes mínimos de capital, control de estrategias de cálculo de riesgos y su supervisión, seguimiento y obtención de información, revisión de control interno y anticipación en la intervención en caso de ser necesario.

Pilar III. Disciplina de mercado basada en el suministro de la información de forma clara y transparente sobre políticas de gestión de riesgos, suficiencias de capital y exposiciones a riesgo con carácter de temporalidad frecuente.

Basilea III: Medidas encaminadas a relacionadas con efectos de aumento de la calidad del capital, mejora en la detección de riesgos bajo determinadas exposiciones, aumento de los requerimientos de capital, constitución de colchones de capital, definición del ratio de apalancamiento y la mejora en la gestión de riesgos y en los ratios de liquidez.

Bolivia a nivel país en lo que respecta a las entidades financieras supervisadas por el ente regulador ha implementado la gestión de riesgos a través de normativas obligatorias reguladoras de la cual se desprenden las distintas metodologías y cálculos que hacen las gestiones de riesgo de cada institución financiera.

La ley 393 “Ley de Servicios Financieros” en su primer artículo define que “tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.”

Es competencia privativa indelegable de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI ejecutar la regulación y supervisión financiera, con la finalidad de velar por el sano funcionamiento y desarrollo de las entidades financieras y preservar la estabilidad del sistema financiero, bajo los postulados de la política financiera, establecidos en la Constitución Política del Estado.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI, es la institución encargada de ejercer las funciones de regulación, supervisión y control de las entidades financieras.

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero - ASFI aplicará la supervisión basada en riesgos, para verificar la existencia y funcionamiento de sistemas formalizados de gestión integral de riesgos en las entidades financieras. Para dicho efecto, de manera enunciativa y no limitativa, deberá:

- a) Evaluar la efectividad de los sistemas de las entidades financieras para gestionar oportunamente los riesgos.
- b) Controlar la eficacia y eficiencia del control oportuno de riesgos inherentes a las actividades financieras que desarrollan las entidades.

En la Normativa de la Autoridad del servicio Financiero (ASFI) se delimitan detalladamente los requisitos, límites y sanas prácticas de la gestión de riesgos.

Es así que las instituciones financieras en su gestión de riesgos mantienen una relación de control como tomadores de riesgo y en la gestión de riesgos se componen de los Riesgos Crediticios, Liquidez, Mercado y Operativo.

Para la presente monografía nos centraremos en el Riesgo Operativo que se relaciona altamente con la Gestión del Talento Humano y como las soluciones de tantas observaciones por parte del regulador que recaen en la gestión de este riesgo y sus correspondientes pérdidas financieras relacionadas al personal, cabe aclarar que el Riesgo Operativo es un riesgo transversal para cada riesgo, los gestores de los mismos ponen en práctica las políticas y normas para cada institución financiera, abriendo la posibilidad de cumplimientos e incumplimientos de la normativa interna y externa de las entidades financieras relacionados al personal y correspondientemente se vuelven fallas en personas, procesos y sistemas.

2. Antecedentes

Las entidades financieras pasan regularmente en períodos de tiempo inspecciones de supervisión de los riesgos de liquidez, mercado, crediticio operativo, gobierno corporativo y lavado de dinero, estas inspecciones revelan observaciones por incumplimientos y deficiencias que pueden causar la instauración de previsiones y un común denominador en las observaciones de estas inspecciones son las observaciones a la Gestión del Talento Humano que derivan en pérdidas financieras por multas, sanciones y previsiones.

La definición del Riesgo operativo dice: “Es la posibilidad o probabilidad de que una entidad supervisada incurra en pérdidas por fraude interno o externo, fallas en las personas, procesos y sistemas, eventos internos de orden estratégico y operativo y otros eventos externos”

“La entidad financiera es responsable de administrar su riesgo operativo, a cuyo efecto debe contar con procesos formales para su gestión que le permitan identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar las exposiciones de riesgo que está asumiendo”.

La entidad financiera debe contar con políticas formalmente aprobadas por el Directorio que sean concordantes con su Plan Estratégico y que respondan en todo momento a la naturaleza, complejidad y volumen de las operaciones que caracterizan su modelo de negocios y al apetito al riesgo que está asumiendo, logrando un adecuado equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

La Gerencia General de la entidad financieras a su vez Implementar y velar por el cumplimiento de los manuales de procedimientos, organización y funciones y otros relacionados con la gestión del riesgo operativo y disponer su permanente revisión y actualización.

(Factores de riesgo operativo) La entidad supervisada, en la ejecución de sus operaciones y prestación de servicios tiene que considerar la existencia de fuentes de riesgo operativo, sobre las cuales debe:

a. Gestionar apropiadamente el riesgo de incurrir en pérdidas financieras que se asocian a la implementación de procesos internos, como consecuencia del diseño inapropiado de los procesos o por políticas y procedimientos inadecuados o inexistentes, que puedan derivar en la ejecución deficiente de las operaciones y servicios o la suspensión de los mismos;

b. Evaluar la posibilidad de sufrir pérdidas financieras relacionadas con el personal, derivadas de un ambiente laboral desfavorable, la falta de especificaciones claras en los términos de contratación del personal, inadecuada capacitación de funcionarios o actitudes y comportamientos inapropiados de éstos (negligencia, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, entre otros)

El Directorio como responsable máximo del establecimiento y mantenimiento de un adecuado y efectivo Sistema de Control Interno, debe en consecuencia:

a. Revisar al menos anualmente las políticas orientadas a generar un adecuado Sistema de Control Interno;

b. Aprobar y asegurarse que se adecuen los procedimientos y mecanismos orientados a generar un sistema adecuado de control interno, mismos que deben incluir reglas claras sobre delegación de autoridad y responsabilidades y segregación de funciones, los cuales deben ser revisados por los niveles competentes al menos una (1) vez al año;

c. Aprobar los manuales de organización y funciones, así como los manuales operativos y reglamentos internos, los cuales deben ser revisados por los niveles competentes al menos una (1) vez al año;

3. Planteamiento del problema

3.1 Pérdidas financieras relacionadas con fallas del personal

Los problemas por los que atraviesa una entidad financiera por pérdidas financieras relacionadas con fallas del personal son de gran variedad y muy importantes para tomarlos en cuenta.

Las fallas del personal contratado por las entidades financieras pueden ser intencionales como no intencionales.

Para la presente monografía centraremos nuestra atención en las fallas no intencionales como un problema crítico que impacta en todos los riesgos que componen una Gestión de Riesgos.

En la puesta en operación de los distintos hechos económicos de las entidades financieras se aplican los procedimientos el personal de la entidad financiera puede cometer errores o fallas que deriven en pérdidas financieras según el impacto en los estados financieros de las entidades u observaciones por incumplimientos a la normativa interna o externa actual y en vigencia.

3.2 Causas del problema

Las causas principales del problema son las:

- actitudes y comportamientos inapropiados
- ambiente laboral desfavorable
- Procesos formales no adecuados a la operativa existente
- Fallas en sistema o vacíos de controles en los procedimientos
- Ejecución de procedimientos por personal no competente
- Cambios rápidos del entorno como la pandemia
- Instrucciones nuevas de la normativa que afectan a los procesos normales

Las entidades financieras en su conjunto cumplen con la generalidad de los requisitos y obligaciones en la normativa, aplican sus procedimientos de la normativa para que después de ese paso revela incumplimientos en las normativas o simplemente un abanico de normas que no han sido pensadas en el contexto general y solo así por el cumplimiento.

Es así que la normativa de riesgo en su conjunto se apoya en el Sistema de Control Interno que por definición se entiende al conjunto de políticas y procedimientos establecidos por la entidad supervisada para proveer una seguridad razonable en el logro de los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

Dentro de los componentes de Control Interno en el Ambiente Interno específicamente considera el carácter y la actitud del Directorio y la Alta Gerencia sobre el control y la gestión de los riesgos, la integridad y valores éticos, la forma en que la Gerencia General asume autoridad y responsabilidad, así como la supervisión ejercida por el Directorio u Órgano equivalente que estimulan y promueven la conciencia y el compromiso del personal con la entidad supervisada.

Para el efecto, la entidad financiera debe mantener políticas y procedimientos actualizados que reflejen, mínimamente, de manera clara:

a. La actitud del Directorio para la gestión de riesgos de la entidad;

b. Los principios y valores contenidos en el Código de Ética, así como las acciones correctivas a ser asumidas en caso de identificar incumplimientos al mismo;

- La visión del Directorio;
- La estructura organizativa;
- La asignación de autoridad y responsabilidades;

Es así que el diseño de la organización descansa en estos documentos que aun cuando la existencia sea manifiesta y comprobable el contenido no cuenta con una clara definición o cuenta con tantos instrumentos que asignen responsabilidades y funciones que estén fuera de un diseño controlado y efectivo.

Los documentos principales que el trabajador o empleado al iniciar la relación laboral en cuanto a su actuación profesional se refiere son el Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos. Que son principalmente dados a conocer por el área de talento humano en la etapa de reclutamiento, en los cuales conocen el propósito de su contribución en la entidad, su relacionamiento con las demás áreas, sus responsabilidades, tareas y actividades los niveles a quien reporta y sus respectivos canales de comunicación.

3.3 Efectos del problema

Entre los efectos ocasionados por el problema están los efectos de observaciones por incumplimientos a normativas propias que son requeridas por la institución.

Fallas en el personal producidas no intencionalmente por causa de descuido o falta de que los manuales no han sido actualizados o no son integrales con el sistema que mantiene el corazón del negocio.

Desconocimiento de las normativas por cambios no informados o no capacitados correctamente por falta de una programación de la revisión de los documentos y su formalización para conocimiento del personal.

Situaciones atípicas como ser la actual pandemia que requieren que los sistemas y manuales se reajusten o se modifiquen rápidamente y se refiera a tomas de decisiones sobre estas situaciones, que podrían derivar en incumplimientos parciales o totales por la coyuntura.

Mayores previsiones que tengan como consecuencia pérdidas financieras por requerimientos de eventos de riesgo que se hayan materializado, o que los sucesos lleven una consecuencia en los estados financieros que las entidades tengan que asumir.

Por todo lo anteriormente mencionado se pensó en la necesidad de plantear e implementar diferentes soluciones que se implementen de acuerdo a un entendimiento de la estructura, organización y documentos que se encuentren relacionados al problema. Los Anexos N° 1 y N° 2 ilustran el entendimiento del concepto de Sistema.

4. Formulación del Problema

¿El Diseñar un Sistema de Control de Revisión y Actualización de Instrumentos Administrativos en las Entidades Financieras disminuirá las observaciones de riesgo operativo relacionada a fallos del personal?

5. Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos, general y específicos.

5.1 Objetivo general

Disminuir las observaciones de riesgo operativo relacionada a fallos del personal.

5.2 Objetivos específicos

-Conceptualizar el Riesgo Operativo en la organización y su interacción en los gestores de este riesgo para su concepción de la contribución, del cumplimiento de los procesos y actividades.

-Planificación, revisión y puesta en marcha de la revisión de los principales manuales que los trabajadores cumplen en su labor diaria.

-Evaluar el efecto de las actividades que mejoren la exposición al riesgo operativo en relación a los instrumentos administrativos, fallas del personal y los resultados en las futuras inspecciones del ente regulador.

-Resultado de la intervención del regulador o por disposiciones legales que instruyen la atención de los casos atípicos de los consumidores financieros, preparar y analizar los incumplimientos y sus posibles soluciones y su impacto mínimo o nulo a los estados financieros.

-El Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos estén de acuerdo a los requerimientos del Ambiente Interno (Componente del Sistema del Control Interno) en lo que respectan estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidades y segregación de funciones.

6. Justificación

6.1 Justificación Teórica

Debido a que la actividad financiera, por su naturaleza, está expuesta a fraudes o fallas y errores en el procesamiento operativo de las transacciones,

este riesgo se ha convertido en una función estratégica clave de las Entidades de Intermediación Financiera, que debería tener un enfoque preventivo. Las mejores prácticas internacionales establecen que la gestión del riesgo operativo debe guardar la misma rigurosidad que la gestión de los otros riesgos.

Las políticas deben contemplar una clara y apropiada estructura conceptual del riesgo operativo, acorde con el marco normativo establecido por el órgano supervisor para la gestión de este riesgo, que articule la estrategia del negocio al esquema de gestión integral de riesgos.

6.2 Justificación Práctica

Por lo anteriormente mencionado para poder comprender y aprender que la correcta diagramación y composición del control interno se cimienta desde la segregación de funciones básica y las tareas y actividades a desempeñar con el personal deben estar alineadas con los objetivos estratégicos y su correspondiente cadena de valor, siendo que el personal es el responsable de ejecutarlas.

Las Entidades de Intermediación Financiera mantienen un adecuado cumplimiento de las normativas que son emitidas por el ente regulador pero las observaciones que se revelan en las inspecciones de la Gestión de Riesgo Operativo son numerosas y ampulosas porque el personal ha omitido o ha errado en su aplicación.

El contar con un sistema de control que ordene las reacciones y los pasos a seguir en las situaciones normales, atípicas y considere también los períodos mínimos instaurados en la normativa del ente regulador.

7. Alcance

7.1 Alcance Temporal

El Alcance Temporal de la presente monografía se avoca al tiempo de dos años anteriores que haya cambiado la normativa declarada en control de cambio de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros.

Para este caso en particular se ha identificado que la normativa actual referente al caso de estudio no ha sufrido cambios desde la gestión 2018.

El ente regulador revela a través de un control de cambios las nuevas disposiciones y el impacto específico a través de circulares que llevan el análisis previo legal, técnico y operativo en los cambios en el cual se detalla su cumplimiento y periodicidad del mismo.

7.2 Alcance Geográfico

La normativa emitida es de alcance Nacional y menciona lo siguiente: “La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), comprometida con el interés público y en cumplimiento de su mandato legal de velar por el sano funcionamiento y desarrollo de las entidades financieras, a efectos de establecer un marco regulatorio adecuado, realiza tareas referidas a formular, actualizar y elaborar normas prudenciales con el objeto de preservar la estabilidad del sistema financiero, bajo los postulados de la política financiera, establecidos en la Constitución Política del Estado, la Ley N° 393 de Servicios Financieros de 21 de agosto de 2013 y disposiciones conexas”.

El Alcance Geográfico está referido al nivel nacional y a las entidades mencionadas en la leyes y disposiciones reglamentarias “En este contexto, el ordenamiento de la normativa aplicable a las Entidades de Intermediación Financiera (EIF), Empresas de Servicios Financieros Complementarios (ESFC) y Sociedades Controladoras de Grupos Financieros (SCGF), fue definido como uno de los objetivos básicos e iniciales para su posterior actualización”.

7.3 Alcance Institucional

Las instituciones que pueden aplicar la siguiente monografía son principalmente las Entidades de Intermediación Financiera por su cercanía a los incumplimientos recurrentes que son detectados por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero. Adicionalmente las instituciones por la importancia de que sus operaciones son recurrentes y parte del giro normal del negocio velan porque sus operaciones se rijan a sus procedimientos que naturalmente se encuentran mínimamente ligados (compatibilizados) a las exigencias obligatorias del ente regulador.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Aspecto legal

1.1 Constitución Política de Estado

Según la Constitución Política del Estado en el Capítulo Tercero relacionado a las Políticas Económicas, Políticas Financieras, artículo 332 inciso II. se afirma que “La máxima autoridad de la institución de regulación de bancos y entidades financieras será designada por la Presidenta o Presidente del Estado, de entre una terna propuesta por la Asamblea Legislativa Plurinacional”.

Siendo el Estado y la sociedad los entes con tuición plena sobre el sistema financiero, comprendiendo este el sistema bancario y de entidades que efectúan intermediación financiera.

1.2 Ley 323 de Servicios Financieros

El 20 de diciembre de 2010 se promulga la Ley N° 393 Ley de Servicios Financieros, tiene como objeto principal regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

1.3 Recopilación de Normas para Servicios Financieros

El objetivo de la Recopilación de Normas para Servicios Financieros, es que tanto el Órgano de Control como las propias Entidades de Intermediación Financiera, Empresas de Servicios Financieros Complementarios, Sociedades Controladoras de Grupos Financieros y terceros interesados, cuenten con un documento único de consulta, que reúna toda la normativa prudencial y de control relativa a la constitución, funcionamiento y operación de éstas. El documento es de fácil uso por su estructura temática y permitirá a personas no especializadas en temas financieros, leer con facilidad toda la normativa aplicable a las entidades que están comprometidas en el objetivo del ente regulador.

1.4 Libro 3 Regulación de Riesgos

El libro 3 Regulación de Riesgos comprende en su TÍTULO V Gestión de Riesgo Operativo revela las directrices básicas para la gestión de Riesgo Operativo en el cual se destaca la obligatoriedad de contar con una estructura definida y organizada, así como los instrumentos donde se detallan las tareas y actividades para efectuar las operaciones diarias que se necesitan para el desenvolvimiento del negocio de cada institución.

El libro 3 Regulación de Riesgos comprende en su TÍTULO IX Control Interno en el CAPÍTULO II: Reglamento de Control Interno y Auditores Internos revela que tiene por objeto, establecer directrices básicas en cuanto a los aspectos técnicos y metodológicos, para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno en el cual nos suscribiremos.

El libro 3 Regulación de Riesgos comprende en su TÍTULO IX Control Interno en el CAPÍTULO II: Reglamento de Control Interno y Auditores Internos revela al Directorio como responsable máximo del establecimiento y mantenimiento de un adecuado y efectivo Sistema de Control Interno.

1.5 Manuales de Organización y Funciones

El manual de organización y funciones (MOF) “es un instrumento normativo de gestión que establece las funciones, asignación de autoridad, responsabilidad y coordinación de los diferentes cargos y/o puestos de una institución o empresa” (Koontz, 1998, p.78). El objetivo principal de este documento es suministrar la información necesaria de la empresa para alcanzar la máxima optimización de los recursos y el desarrollo de las tareas dispuestas a cada miembro de la institución (Secretaría de Relaciones Exteriores de México, 2005).

1.6 Manual de Descripción de Cargos o Puestos

El manual descriptivo de puestos es de gran importancia para la empresa que desea superarse, pues realiza ordenamientos de las actividades (tareas), deberes y responsabilidades de cada puesto, con lo que se logra un aprovechamiento máximo del trabajo realizado por cada miembro de su personal; dicho manual contribuye a disminuir fallos o errores en su aplicación por el personal.

El análisis y la descripción de puestos en la organización están en relación directa con la productividad y competitividad de las empresas.

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL

1. Propuesta

A continuación, se presentan las características para el desarrollo del Marco Institucional:

Las Entidades de Intermediación Financiera cuentan con manuales oficializados y formalizados pero el contenido de los mismo es agrupado y no disgregado de manera clara en el sentido que la elaboración detallada de las tareas contribuye con la instauración de del ambiente de control que debe estar alineado a los propósitos de negocio.

La propuesta es demostrar que el manual de descripción de puesto o cargos debidamente elaborado en conjunción con el manual de organización y funciones es la base de un control interno efectivo y controlado para el crecimiento de las operaciones con el menor error o falla del personal y que los manuales y procedimientos detallados de las distintas líneas del negocio sean basados en estos instrumentos de acuerdo al esquema de control interno diseñado por la organización.

El control interno de la entidad descansa sobre una adecuada organización de los departamentos y niveles de acuerdo al tamaño de la entidad, en el caso de las Entidades de Intermediación Financiera no es un determinante para la necesidad de contar con estos instrumentos, estos instrumentos a su vez están bajo el control y seguimiento del área de talento humano siendo de importancia extrema para el giro del negocio. Y los gestores de Riesgo Operativo en primer lugar estarían en el área de Talento Humano de las organizaciones ya que para su mantenimiento y actualización de los manuales de organización y funciones, manual de descripción de puestos o cargos tienen un relación directa

con la planificación estratégica ya que en ellos descansará la estructura para el logro de los objetivos institucionales de acuerdo a un aptito de riesgo que genere una necesidad expresa de una estructura de acorde con las líneas de negocio y su amplitud de servicios que se desee prestar.

Las organizaciones cuentan con equipos multidisciplinarios que están a cargo de los diseños y mantenimiento de los instrumentos de cada procedimiento que componen de las distintas líneas de negocio que son ejecutadas por los trabajadores y el mal diseño o inclusión de controles inadecuados provocan errores seriales que son registrados en las inspecciones como fallas del personal que impactan en las supervisiones como posibles eventos de riesgo operativo que podrían materializarse en pérdidas financieras.

En este cometido las organizaciones cuentan con departamentos de Organizaciones y Métodos para la coordinación, control, mantenimiento y actualización de todos los instrumentos puestos en vigencia. Es así que la responsabilidad manifiesta por el alcance de los departamentos de Organización y Métodos es por formatos, cumplimientos de formalidades y no en su contenido específico de tareas y actividades, acarreado el principal problema de las organizaciones y detonante de las observaciones por fallas de personal a procedimientos que nos han sido compatibilizados con los documentos principales.

CAPÍTULO IV

MARCO PRÁCTICO

1. Requerimientos del regulador

El ente regulador dispone esta obligatoriedad de la cual se cuenta con el siguiente esquema resumido en cuadro:

Cuadro N°1

Documentos a ser controlados principalmente por el Sistema

Documento	Labores	Contenido y propósito	Quienes lo diseñan	Quienes lo ejecutan
Plan Estratégico Institucional	Misión Visión Objetivos Institucionales	Dirección de la empresa, líneas de negocio	Directorio y Alta Gerencia con aprobación de los accionistas	Las Gerencias de primer nivel
Manual de Organización y Funciones	Estructura Organizacional Departamentos Áreas Funciones Interrelaciones	Organización principal segregación de funciones	Alta Gerencia con aprobación del Directorio	Gerencias de Talento Humano
Manual de Descripción de Puestos o Cargos	Actividades Tareas	Controles de cada puesto hacia los dependientes	Gerencias de Talento Humano con aprobación del Directorio	El personal integrante de las Entidades Financieras

Procesos, Manuales, Procedimientos, Otros instrumentos administrativos	Actividades Tareas	Controles de cada puesto hacia los dependientes	Gerencias encargadas de gestionar los distintos tipos de riesgo	El personal integrante de las Entidades Financieras
---	-----------------------	--	--	---

El sistema de control deberá tener las siguientes partes:

Se ha pensado que la primera parte de este sistema es elegir a un operador área o encargado debe tener las siguientes cualidades

Cuadro N°2

Propuesta de segregación para el Sistema de Control

Área Responsable	Área Ejecutante Alternativa 1	Área Ejecutante Alternativa 2	Requisito	Justificación
Gerencia de Riesgos	Organización y Métodos	Área de Procesos	Dependencia directa de Directorio	Responsabilidad delegada por normativa y Responsabilidad del cumplimiento
Gerencia General	Organización y Métodos	Área de Procesos	Dependencia directa de Gerencia General	Responsabilidad delegada por normativa y Responsabilidad del cumplimiento

Estas dos opciones de inicio del sistema de control serán los encargados de ingresar y alimentar al sistema de control los insumos que ayuden a mantener en revisión y actualización los instrumentos administrativos con los que cuentan las entidades financieras. El beneficio de mantener una estructura de este nivel

es que el cumplimiento requerido por el regulador y las responsabilidades asignadas por la obligatoriedad de la normativa es en cuanto una oportunidad de contar con información de primera mano para tomas de decisiones sobre el cumplimiento de las estrategias planificadas a través del cumplimiento de los procesos, manuales, procedimientos y otros instrumentos administrativos que se han diseñado por las diferentes líneas de negocio o mantenimiento del negocio.

En la actualidad en las entidades financieras operan con las siguientes estructuras:

Cuadro N°3
Estados actuales de las unidades encargadas en entidades financieras

Área Responsable	Área Ejecutante Alternativa 1	Área Ejecutante Alternativa 2	Requisito	Justificación
Gerencia General	Organización y Métodos	Área de Procesos	Dependencia de Gerencias de Operaciones	Responsabilidad delegada por Gerencia General
Gerencia General	Organización y Métodos	Área de Procesos	Dependencia de Gerencias de Administración	Responsabilidad delegada por Gerencia General
Gerencia General	Organización y Métodos	Área de Procesos	Dependencia de Gerencias de Talento Humano	Responsabilidad delegada por Gerencia General
Gerencia General	Organización y Métodos	Área de Procesos	Dependencia de Gerencias de Riesgos	Responsabilidad delegada por Gerencia General

En estos casos el operador del sistema no cuenta con independencia organizacional ya que forma parte del de una de las gerencias que su meta o principal labor son operaciones y objetivos propios y el proceso se ve afectado a diferencia de los objetivos institucionales que deben ser incluidos a cada

instrumento administrativo o debe tener una relación directa a ellos. Adicionalmente la distribución de la carga laboral hecha por un área dependiente de una gerencia de primer nivel tendrá menos equilibrio con otras áreas,

Las entradas de información pueden surgir de las siguientes fuentes:

Cuadro N°4
Ingreso de Información para la creación de necesidades de instrumentos administrativos

Líneas de Negocio	Normativa de emitida del regulador	Normativas emitidas por otros tipos de reguladores	Leyes resultantes de situaciones atípicas	Regulaciones de cumplimiento necesario para el mantenimiento del negocio
Requerimientos Emitidos por las áreas comerciales y de negocio de las entidades financieras	Requerimientos emitidos por ASFI respecto a su objetivo regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros	Requerimientos emitidos por el Servicio de Impuestos Nacionales, Autoridad del Juego, Unidad de Investigaciones Financieras, Banco Central, Ministerio de Economía y Finanzas y otros	Requerimientos de leyes por situaciones como la pandemia, diferimiento de créditos, desastres naturales nacionales, departamentales, municipales, locales de acuerdo a sucesos específicos que afecten o formen parte de las líneas de negocio de las entidades financieras.	Requerimientos que por leyes nacionales demanden la atención y asumir el costo de estas necesidades sin que signifiquen contribución de ingresos para las entidades financieras, pero estas sean necesarias para que la entidad pueda atender a los consumidores financieros-

Procesamiento de los datos de ingreso al sistema de control, para el área encargada de este sistema se prevé tener las siguientes tareas para su atención:

Cuadro N°5
Tareas Principales de los procesos que afectan a los instrumentos administrativos

Tareas principales	Procesos principales que atañen a la estrategia, visión y misión del negocio	Procesos Básicos del Negocio incluyendo los nuevos	Procesos necesarios para el funcionamiento de la entidad financiera	Procesos de Emergencias y situaciones atípicas dentro de las operaciones de la entidad
Mantenimiento	✓		✓	
Desarrollo		✓		
Actualización	✓	✓	✓	
Compatibilización		✓		✓
Especiales				✓
Atípicos o urgentes				✓
Cumplimiento de leyes y regulaciones	✓	✓	✓	✓
Verificación que están de acuerdo al MOF y Manual de descripción de Puestos y cargos	✓	✓	✓	✓

Interactuantes principales en el Sistema de control

Solicitantes

- Directorio;

- Gerencia General,
- Gerencias de línea y áreas,
- Gestores de los diferentes Riesgos o dueños del proceso
- Gestores de los riesgos o Dueños de los procesos
- Áreas de Organización y métodos o Áreas de Procesos

Gestores de este Sistema de Control

- Áreas de Organización y métodos o Áreas de Procesos
- Contrapartes de las áreas involucradas
- Gerencias a cargo de los manuales del MOF y manual de descripción de puestos (Talento Humano)
- Participación de profesionales de tecnología para su automatización de acuerdo a la recurrencia del proceso
- Participación del área de riesgos en la identificación de riesgos y su correspondiente medición, aceptación o mitigación

Dentro del Sistema de Control se aplicarán los siguientes procedimientos:

Para normativa nueva

- ✓ Hoja de Verificación (checklist) con el siguiente contenido:
- ✓ Comprensión de los requerimientos de los solicitantes y medición de los recursos a ser utilizados
- ✓ Documentación de respaldo del alcance de la normativa relacionada;
- ✓ Actas de reuniones con los gestores del sistema de control
- ✓ Levantamiento de información en las áreas que operaran con el instrumento administrativo
- ✓ Diagramación de flujos (metodología ANSI) de las tareas e identificación de riesgos
- ✓ Aplicación de controles frente a los riesgos identificados

- ✓ Verificación de las actividades, tareas, pasos que pueden ser automatizadas, semi-automatizadas y la definición de si serán manualmente registrables (costo – beneficio)
- ✓ En caso de ser manual el registro incluir tareas adicionales de validación de información para minimizar los errores o fallos humanos
- ✓ Presentación de proyecto de nueva norma
- ✓ Revisión de comparación de tareas y actividades con los delegados de los Manuales de Organización y Funciones y Manual de Descripción de cargos o puestos
- ✓ Pruebas piloto del nuevo proyecto de manual en distintas operaciones y su emisión de reportes y resultados documentados
- ✓ Ajustes al nuevo instrumento administrativo posterior a la prueba piloto
- ✓ Reporte de cumplimiento o compatibilización del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos o Cargos
- ✓ Conclusión del Sistema de Control de instrumentos administrativos
- ✓ Firmas de acuerdo del nuevo instrumento por los Gestores del Sistema de Control
- ✓ Informe a la Instancia responsable sobre la culminación

Para Actualización

- ✓ Hoja de Verificación (checklist) con el siguiente contenido:
- ✓ Comprensión de los requerimientos de los solicitantes y medición de los recursos a ser utilizados
- ✓ Documentación de respaldo si es para actualización el cambio de la normativa
- ✓ Actas de reuniones con los gestores del sistema de control

- ✓ Verificación de la operación del instrumento administrativo anterior a su actualización y la posible inclusión del nuevo requerimiento
- ✓ Verificación de la Diagramación de flujos (metodología ANSI) de las tareas e identificación de riesgos y la inclusión de la nueva diagramación actualizada
- ✓ Aplicación de controles frente a los riesgos identificados
- ✓ Verificación de las actividades, tareas, pasos que pueden ser automatizadas, semi-automatizadas y la definición de si serán manualmente registrables
- ✓ En caso de ser manual el registro incluir tareas adicionales de validación de información para minimizar los errores o fallos humanos
- ✓ Presentación de proyecto de la norma actualizada
- ✓ Revisión de comparación de tareas y actividades con los delegados de los Manuales de Organización y Funciones y Manual de Descripción de cargos o puestos
- ✓ Pruebas del nuevo proyecto de manual en distintas operaciones y su emisión de reportes y resultados documentados
- ✓ Ajustes al nuevo instrumento administrativo posterior a la prueba
- ✓ Reporte de cumplimiento o compatibilización del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos o Cargos
- ✓ Conclusión del Sistema de Control de instrumentos administrativos
- ✓ Firmas de acuerdo del nuevo instrumento por los Gestores del Sistema de Control
- ✓ Informe a la Instancia responsable sobre la culminación

Para Mantenimiento

- ✓ Hoja de Verificación (checklist) con el siguiente contenido:

- ✓ Comprensión de los requerimientos de los solicitantes y medición de los recursos a ser utilizados
- ✓ Documentación de respaldo si es por mantenimiento y la recurrencia de observaciones por incumplimientos relativos a fallos del personal
- ✓ Actas de reuniones con los gestores del sistema de control
- ✓ Levantamiento de información en las áreas que operaran con el instrumento administrativo
- ✓ Verificación de los Diagramación de flujos (metodología ANSI) de las tareas e identificación de riesgos, señalando donde se han cometido los incumplimientos o las fallas humanas de los operadores de los instrumentos administrativos
- ✓ Informe del área financiera si el error, incumplimientos y fallas humanas ha derivado en pérdidas financieras para la entidad financiera
- ✓ Aplicación de controles frente a los riesgos identificados por incumplimientos o fallas humanas (costo – beneficio)
- ✓ Verificación de las actividades, tareas, pasos que pueden ser automatizadas, semi-automatizadas y la definición de si serán manualmente registrables
- ✓ En caso de ser manual el registro incluir tareas adicionales de validación de información para minimizar los errores o fallos humanos
- ✓ Presentación de proyecto de norma en mantenimiento que tenga causa-efecto por las correcciones
- ✓ Revisión de comparación de tareas y actividades con los delegados de los Manuales de Organización y Funciones y Manual de Descripción de cargos o puestos
- ✓ Análisis de las competencias de los operadores y su razón de incumplimiento, decisión de continuar el curso de sanciones

administrativas por omisión de cumplimiento de procedimientos con refrendo de los gestores de los procedimientos

- ✓ Informe del área de talento humano sobre los incumplimientos.
- ✓ Pruebas del nuevo manual en distintas operaciones y su emisión de reportes y resultados documentados
- ✓ Ajustes al nuevo instrumento administrativo posterior a las pruebas
- ✓ Reporte de cumplimiento o compatibilización del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos o Cargos
- ✓ Conclusión del Sistema de Control de instrumentos administrativos
- ✓ Firmas de acuerdo del nuevo instrumento por los Gestores del Sistema de Control
- ✓ Informe a la Instancia responsable sobre la culminación

Reportes de Sistema de Control

Basados en los inventarios de procesos que cuentan las entidades financieras los reportes que emitiría el sistema de control son los siguientes:

- Listado de Instrumentos Administrativos nuevos emitidos
- Listado de Instrumentos Administrativos actualizados
- Listado de Instrumentos Administrativos ingresados en mantenimiento
- Informes del Sistema de Control referentes a Instrumentos Administrativos nuevos emitidos dirigidos a Gerencia General
- Informes del Sistema de Control referentes a Instrumentos Administrativos actualizados emitidos dirigidos a Gerencia General
- Informes del Sistema de Control referentes a Instrumentos Administrativos actualizados emitidos dirigidos a Gerencia General
- Reportes Periódicos del Área de Talento Humano sobre la revisión del cumplimiento o compatibilización del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos o Cargos

- Informes del área de talento humano dirigidos a Gerencia General sobre sanciones administrativas al personal por incumplimientos que generen o no pérdidas financieras

Retroalimentación del Sistema de Control

Información de utilidad del sistema:

- Observaciones generadas por procesos desactualizados
- Observaciones generadas por los operadores de los manuales, procedimientos y otros instrumentos administrativos
- Observaciones generadas por los supervisores ASFI respecto a fallas humanas que generan incumplimientos
- Observaciones generadas por auditoría interna y auditoría externa sobre incumplimientos a manuales, procedimientos y otros instrumentos administrativos
- Observaciones generadas por eventos que contemplen falta de controles o se refieran a procesos inadecuados

De la información útil antes mencionada se deben elaborar:

- Reportes comparativos de las últimas tres inspecciones ASFI
- Reportes comparativos de las dos últimas gestiones de observaciones referentes al control interno efectuadas por los auditores externos
- Reportes comparativos de la última gestión de las observaciones del área de auditoría interna referentes al cumplimiento y operaciones de los instrumentos administrativos
- Reportes comparativos de la última gestión de los informes de seguimiento a las observaciones de ASFI efectuadas por el área de auditoría interna referentes a los instrumentos administrativos
- Las Áreas de talento humano son las encargadas de generar Planes de difusión, comunicación de instrumentos administrativos

nuevos, cambios, actualizaciones y mantenimiento, creando una línea de comunicación abierta.

- Las Áreas de talento humano también se encargan de liderar las capacitaciones de acuerdo a los cambios y necesidades de los gestores de los riesgos, así también quedan las evidencias del conocimiento de los procesos y se evitan las fallas humanas.
- Las sanciones administrativas son parte del negocio y se pueden aplicar bien documentadas e informadas al personal.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para la presentación de este capítulo, las conclusiones se organizaron en dos grupos: conclusiones por respuesta a la formulación de problema y conclusiones por objetivos, las cuales se desarrollan a continuación.

1. Conclusión por respuesta a la formulación de problema

El problema planteado al iniciar esta monografía fue que el Diseño de un Sistema de Control de Revisión y Actualización de Instrumentos Administrativos en las Entidades Financieras disminuirá las observaciones de riesgo operativo relacionada a fallos del personal.

La teoría revisada nos señala la importancia de la práctica y ejecución de diferentes actividades que se han desarrollado para el diseño del sistema de control y disminuya las observaciones

Pueden resaltarse efectos positivos de su aplicación en las entidades financieras ya que la contribución de disminución de las observaciones debe ser manifiesta en los documentos generados por el sistema de control, el cual revela por escrito un compromiso de trabajar de manera integral con unos de los riesgos transversales e importantes que se relaciona por todas las áreas de las entidades financieras.

Siendo aconsejable desde la evaluación del diseño de la estructura de las áreas comprometidas en las distintas fases del sistema de control.

Sobre la base de las actividades y tareas realizadas para adopción y adaptación de las normas ya emitidas como requisito mínimo por el ente regulador, considerando siempre el corazón del negocio y su correspondiente

consecución de los objetivos institucionales que van de la mano con la estrategia de institución, teniendo en cuenta que las normativas son referenciales y de cumplimiento obligatorio y no hacen al negocio y su naturaleza por la toma de riesgos en consecución de la rentabilidad que es característica de las entidades financieras.

2. Conclusiones por objetivos

2.1 Objetivo general

Disminuir las observaciones de riesgo operativo relacionada a fallos del personal que se han detectado producto de inspecciones del ente regulador y las observaciones de los distintos órganos de control que por normativa son los designados a probar el cumplimiento.

Este objetivo se cumplió puesto que el sistema de control diseñado ha tomado en cuenta todos los aspectos que pueden influir en fallas humanas que puedan crear o influir en la creación de provisiones.

Las pérdidas financieras por las fallas humanas de gestiones anteriores registradas en las bases de eventos de riesgo operativo y almacenadas como información podrán dar la línea base a partir de la utilización e implementación del sistema de control propuesto.

Comparadas con las gestiones anteriores y sus correspondientes resultados comprados con los nuevos hallazgos y su recurrencia denotaran que el sistema de control es adaptable y suficiente para una armonización y corrección de los instrumentos administrativos.

El modelo demuestra que si bien el área de talento humano es responsable del Manual de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos y Cargos puede ser de bastante importancia en el sentido que la revisión y

actualización de estos instrumentos dan orden y control sobre el diseño y organización de los mismos que influyen en las actuaciones del personal en la ejecución y operación del sistema de control.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 Objetivo específico 1

El sistema de control prevé de concientizar al personal en su actuación y la perfectibilidad de la operación de los instrumentos administrativos.

El objetivo se cumplió con las reuniones de que se han detallado en las acciones de los gestores del sistema de control.

2.2.2 Objetivo específico 2

-Con las actividades dispuestas en el Marco Práctico se planifican, revisan e inician los manuales de los trabajadores que tienen su operación diaria

2.2.3 Objetivo específico 3

-El efecto de las actividades que mejoran la exposición al riesgo operativo en relación a los instrumentos administrativos, fallas del personal y los resultados de futuras inspecciones son medibles respecto a la comparación de las supervisiones y revisiones de las gestiones anteriores, se cumple en el sentido de que el sistema de control tiene un funcionamiento permanente de acción frente a mejoramiento continuo.

2.2.4 Objetivo específico 4

-El Sistema de Control reacciona a la intervención del regulador o por disposiciones legales que instruyen la atención de los casos atípicos hacia

los consumidores financieros, y está permanentemente en acción de análisis y revisión de posibles incumplimientos porque atiende lo nuevo, actualiza, hace mantenimiento y cuenta con reacciones específicas de casos atípicos.

2.2.5 Objetivo específico 5

-Los Manuales de Organización y Funciones y el Manual de Descripción de Puestos tendrán bajo el esquema de actualización la directa relación con los objetivos institucionales y responderán a los requerimientos del Ambiente Interno respecto a estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad y la segregación de funciones por el constante análisis en las distintas tareas del sistema de control.

3. Recomendaciones

Al finalizar el proceso de aplicación del Sistema de Control de Revisión y Actualización de Instrumentos Administrativos para las entidades financieras propuesto, la investigación del presente caso y la experiencia vivida en su transcurso se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- La administración de las entidades financieras al tener claro que el negocio dirige la misión, visión y los objetivos institucionales los instrumentos administrativos deben estar alineados a los mismos y procurar la consecución de los objetivos trazados por la entidad.
- La decisión de otorgar un estatus de mayor independencia a las Áreas de Organización y Métodos o Áreas de Procesos al ser dependientes de Gerencia General, ayuda en la imparcialidad de generar instrumentos administrativos y las respectivas cargas laborales equilibradas que a mediano y largo plazo impactan en las relaciones de las áreas comerciales

y operativas que componen en un 80% el personal de la entidad financiera y son los encargados de mostrar la cara de la entidad a los consumidores financieros. Así mismo la decisión de mantener las estructuras actuales en las entidades financieras no impide la implementación del Sistema de Control de Revisión y Actualización de Instrumentos Administrativos.

- El Sistema de Control de Revisión y Actualización de Instrumentos Administrativos tiene la ventaja y facultad de recibir información de como insumo de entrada de las distintas fuentes que van surgiendo.
- El declarar las tareas de los principales procesos que afectan a los instrumentos administrativos genera una composición de orden y de atención de los distintos ámbitos donde se ejecutaran y para quienes lo ejecutaran que son los actores principales de los cumplimientos e incumplimientos de los procesos.
- Se recomienda que los interactuantes del procesamiento de los datos conjuntamente con los Gestores del Sistema de Control sigan como principal acción los procedimientos sugeridos en favor del logro del objetivo que es la consecución de menores observaciones de incumplimientos a causa de las fallas del personal que provocan pérdidas financieras.
- Los Reportes del Sistema de Control son útiles porque permiten tomar de decisiones y ajustar los instrumentos administrativos por las causas expuestas en los reportes que son los respaldos de con los que cuentan.

- La retroalimentación para el Sistema de Control es muy importante porque considera los incumplimientos y las observaciones generadas por los fallos de humanos del personal a cargo y su rendimiento frente a una nueva forma de organización.
- Es importante entender que el Sistema de control propuesto enriquecería aún más tomando en cuenta que debe estar permanentemente actualizado y recibir los distintos problemas de la ejecución de las tareas detalladas en los instrumentos administrativos para una consideración posterior en el mantenimiento de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Constitución Política del Estado del 7 de febrero de 2009, en el Capítulo Tercero relacionado a las Políticas Económicas, Políticas Financieras, artículo 332 inciso II
- Ley 393 “Ley de Servicios Financieros” del 20 de diciembre de 2010 Artículo 1
- Recopilación de Normas para Servicios Financieros (RNSF) Libro 3°, Título V, Capítulo II, Sección 1, Página 3/4; Libro 3°, Título V, Capítulo II, Sección 2, Página 1/3; Libro 3°, Título V, Capítulo II, Sección 2, Página 2/3; Libro 3°, Título IX, Capítulo II, Sección 3, Página 1/3; Libro 3°, Título V, Capítulo II, Sección 2, Página 2/3; Libro 3°, Título V, Capítulo II, Sección 3, Página 1/3;
- Koontz, 1998, p.78
- Idalberto Chiavenato: *Gestión del Talento Humano*.
- Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, con el apoyo de la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN): *Guías para la Gestión de Riesgos*, Presentación, Introducción, Guía para la Gestión Integral de Riesgos, Guía para la Gestión del Riesgo Operativo

WEBGRAFÍA:

- *Cómo redactar un resumen ejecutivo* Recuperado de:
<https://asana.com/es/resources/executive-summary-examples>
- *Acuerdos de Basilea* Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/acuerdos-de-basilea.html>
- Repositorio Institucional Universidad Mayor de San Andrés. *La importancia del manual de funciones y procedimientos*. Recuperado de
<https://repositorio.umsa.bo › xmlui › handle>
- Manual de descripción de cargos y funciones Recuperado de:
<https://www.monografias.com › docs113 › manual-desc>.
- Diseño Organizacional Recuperado de:
<http://misideasconelmundo.blogspot.com/2015/04/la-organizacion-como-sistema-abierto.html>
- Concepto de diseño y planificación El concepto de estrategia
Recuperado de: <https://cursos.aiu.edu>

ANEXOS

Anexo N°1

IMAGEN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Laudon & Laudon (2012)

Anexo N°2

IMAGEN DE UN SISTEMA ABIERTO EN LAS ORGANIZACIONES

