



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

El control interno y la utilización eficiente de los recursos financieros.

El presente trabajo busca establecer un modelo de control que permita el correcto seguimiento y gerenciamiento de las actividades y procedimientos que se ven ejecutados en la operación de transporte de efectivo a fin de cumplir con la demanda y la oferta que presenta el sector financiero Colombiano, fundamentando en el aporte realizado por Edwards Deming, el establecimiento de indicadores, matrices de impacto y riesgo como la administración del mismo, me permitiré ilustrar a partir de una cadena lógica el deber ser y actual de las diversas organizaciones financieras a fin que generen utilidades monetarias y de prestigio, teniendo como fundamento el control y el mejoramiento continuo de sus operaciones.

Christian Camilo Tuta Quintero
30/09/2013

La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

The process control interference in the use of resources

CHRISTIAN CAMILO TUTA QUINTERO
COD. 2500860 C.C 1018415009

Resumen

El presente trabajo busca establecer un modelo de control que permita el correcto seguimiento y gerenciamiento de las actividades y procedimientos que se ven ejecutados en la operación de transporte de efectivo a fin de cumplir con la demanda y la oferta que presenta el sector financiero Colombiano, fundamentando en el aporte realizado por Edwards Deming, el establecimiento de indicadores, matrices de impacto y riesgo como la administración del mismo, me permitiré ilustrar a partir de una cadena lógica el deber ser y actual de las diversas organizaciones financieras a fin que generen utilidades monetarias y de prestigio, teniendo como fundamento el control y el mejoramiento continuo de sus operaciones.

Abstract

The present work thinks about how to establish a model of control that allows the correct pursuit and management of the activities and procedures that turn out to be executed in the operation of transport of cash in order to expire with the demand and the offer that presents the Colombian financial sector, basing on the contribution made by Edwards Deming, the establishment of indicators, arrays of impact and risk as the administration of the same, let me illustrate from a logical chain must be current and of the various financial organizations in order to generate profits monetary and prestige, taking as a basis the control and continuous improvement of its operations.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

El propósito de este documento es la elaboración de un modelo de control a los procedimientos del manejo y traslado del dinero físico que permitan el uso adecuado de los recursos tecnológicos y presupuestales en las áreas de centro de efectivo a fin de generar en las entidades del sector financiero utilidades monetarias, para lo que se necesitara definir mecanismos de control para las operaciones de traslado de efectivo con las que cuenta la organización, también se deben identificar las falencias y debilidades de los procesos con el fin de determinar el porqué del mal uso de los recursos tecnológicos y financieros para con ello darle prioridad a los mismo a fin de generar un mayor impacto benéfico para la compañía, en conjunto se deben establecer actividades de control que permitan la toma de decisiones en el manejo y traslado de efectivo en el sector financiero de acuerdo a las demanda y oferta del mercado y ultimo pero no menos importante el planteamiento de estrategias que permitan el uso adecuado de la información con la que cuenta las entidades financieras para una mejor toma de decisiones según las necesidades y objetivos de la entidad.

Al plantearnos la siguiente pregunta ¿Cuál es el modelo de desarrollo en los controles de los procesos y actividades que tienen injerencia el manejo y traslado del efectivo físico, que permitirán el uso adecuado de los recursos tecnológicos que pronostican y recomiendan el "buen uso del dinero" y el recurso presupuestal en entidades del sector financiero Colombiano? Esto ya que el mal uso de los recursos tales como la MP, el personal, los presupuestos, y las herramientas tecnológicas hace que en muchas ocasiones sea improductivo el desarrollo de actividades y proyectos. Esto debido a la falta de control de dichos recursos permite la mala utilización de los mismos, esto sin querer decir que sean inadecuados o insuficientes los recursos en mención.

Con el gran aporte que realizo Deming en el establecimiento de los catorce pasos, como la identificación de las siete enfermedades que pueden tener las organización y más importante con la definición del ciclo procedimental que lleva su mismo nombre logro definir de forma lógica el cómo las organización podían realizar procesos y procedimientos de forma organizada que permitieran la mejora continua a partir del establecimiento de

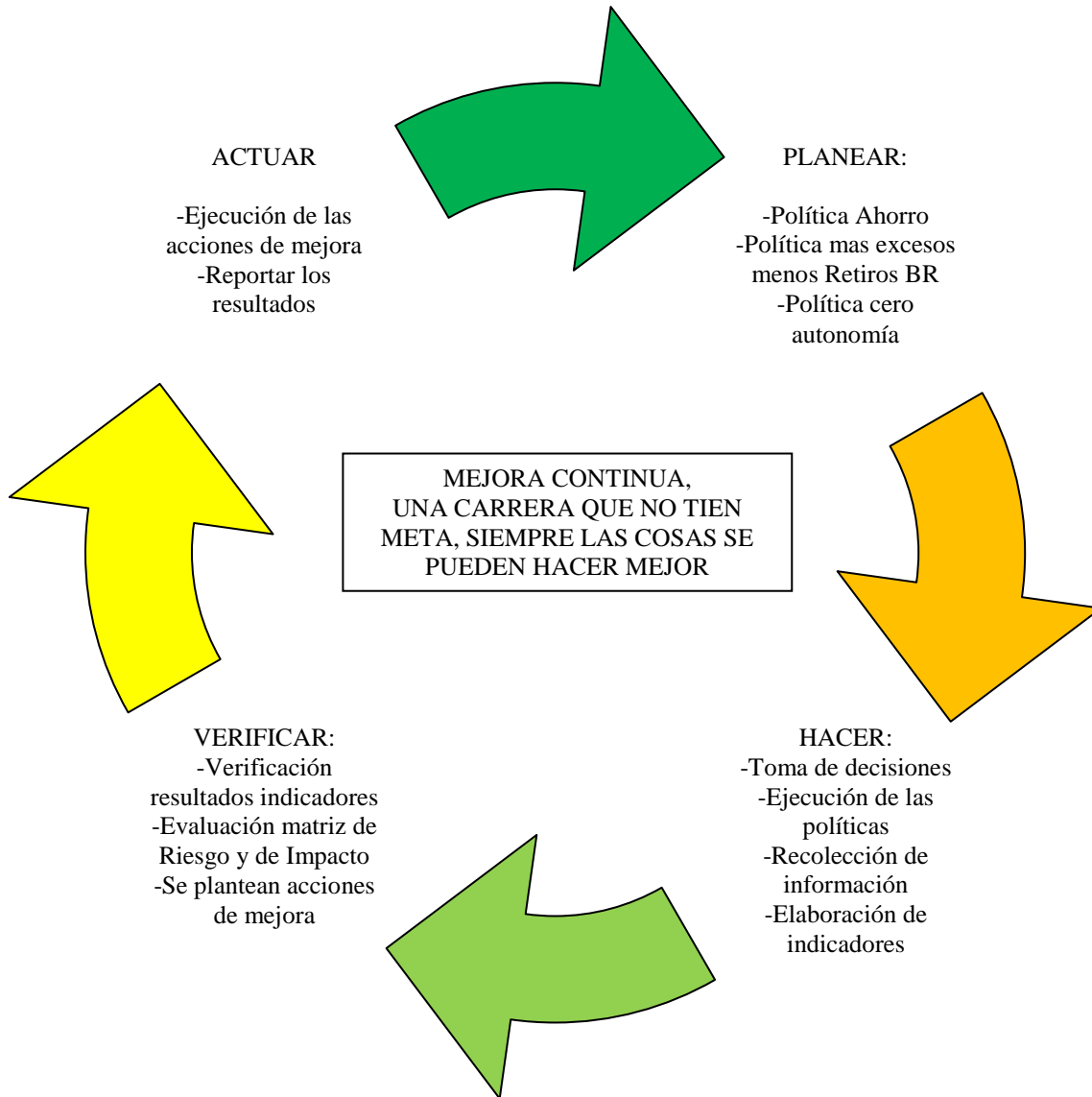
ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

etapas tales como la Planeación, el Hacer, la Verificación y el Actuar, esto con el control siendo la columna vertebral de mano con la adecuada gestión en cada una de estas etapas le permite obtener el rumbo deseado y seguimiento necesario para garantizar el desarrollo óptimo de un proyecto, actividad y para este caso de un modelo de control a los procedimientos del manejo y traslado del dinero físico.

El ciclo se verá representado para las entidades financieras según el modelo de la siguiente forma:

La planeación consiste en que la alta gerencia determinara políticas con fines claros y cumplibles, para que el grupo de trabajo a partir de dicha premisa crea las formas de alcanzar con dichas políticas, para las operaciones de transporte de efectivo se deberán establecer las siguientes políticas; -Política Ahorro, se debe disminuir los gastos presupuestales de las áreas involucradas en la operación de transporte de efectivo, -Política más excesos menos Retiros BR, permitirá disminuir los costos por retirar dinero al Banco de la República ya que al retener el efectivo en las bóvedas del banco se generan sobre costos por el exceso de dinero según la capacidad, pero son aún más altos los costos por retirar ese mismo dinero para suplir las demandas del mercado, ver (tabla No. 1, simulador de operaciones) por ejemplo si deseamos retirar del BR \$ 10.000.000.000 nos costaría \$ 63.131.304, mientras tener un exceso durante 10 días que es más o menos el ciclo del efectivo, en este caso desde cuando entra hasta cuando vuelve a salir por la oferta y la demanda costaría \$ 24.665.000 la diferencia es un ahorro de \$ 38.466.304. Por ello se estableció dicha política. La Política cero autonomía significa que nadie toma una decisión sin tener una segunda opinión, no importa qué nivel jerárquico tengan los individuos.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos



Grafica No. 1, Ciclo Deming aplicado en el modelo de control.

Como podemos ver en la (Grafica No. 1, Ciclo Deming aplicado en el modelo de control) la siguiente etapa el **Hacer** se debe ejecutar las políticas de la mejor forma que se desee lo importante es que se cumpla con la instrucción dada, después de esta etapa se pasa a la **Verificación**, en esta se hace seguimiento a la ejecución que se desarrolló según lo propuesto en la planeación para nuestro caso y modelo se deberán establecer indicadores de tipo cuantitativo, también se deberá establecer matrices de riesgo e impacto según corresponda, esta ejecución permitirá continuar con la siguiente etapa la cual es la **Acción**,

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

en la cual se determinarían las acciones de mejora continua o correcciones según tengan cabida dentro del análisis del ciclo.

Los conceptos o palabras claves que se deben tener claros son básicos para que en este documento, se debe saber que las operaciones financieras en las actividades de manejo de dinero físico se encuentran compuestas por diversas operaciones tales como: retiros de efectivo, en oficina, en Banco de la República (BR), consignación de efectivo, en oficina, en Banco de la República (BR), oferta y demanda de efectivo, traslados urbanos e interurbanos, arqueos de cajeros automáticos, provisiones y recolección en oficinas, series de tiempo, proveedor y proceso.

El modelo de pronóstico es adaptable a los cambios según el ciclo de tiempo o la serie de tiempo ya que utiliza información actual esto permite el seguimiento de las herramientas que son utilizadas para este tipo de modelos que aplican herramientas estadísticas como las ecuaciones lineales, diferenciales, integrales, derivadas y límites entre otras son difíciles de manejar y comprender hasta para los mismos ejecutivos comerciales que se proponen venderlas a las entidades financieras.

La recolección de información de dichas variables ya sea por información suministrada por el entorno o adquirida de la competencia y la suministrada por actividades que pudieran tener relación con el proceso a analizar cómo lo pueden ser del área contable las conciliaciones y estados de cuenta de cada una de las sucursales u oficinas que tengas dentro de sus funciones el manejo de efectivo con ello podemos saber la cantidad de depósitos y retiros de efectivo, otra dependencia que brinda información valiosa es la tesorería ya que es esta la que se encarga de negociar el efectivo con las demás entidades como con el Banco central, otra de las dependencias de las cuales necesitamos un gran volumen de información es la comúnmente conocida como canales electrónicos la cual brinda los saldos y movimientos (retiros por denominación de billete y cantidad de provisiones por desabastecimiento) de los ATMs (cajeros automáticos). con esa información ya podemos determinar el manejo y análisis de esta información la cual deberá ser clasificada por su volumen en cantidad de datos, en cantidad de efectivo o montos, confiabilidad de los datos, adquisición o suministro de la misma, esta clasificación se hará

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

por medio de una ponderación que será otorgada en común acuerdo por actores que se involucren en el modelo y la toma de decisiones.

Un control nivel detallado origina demandas excesivas sobre los recursos sobre los recursos de procesamiento de información. Es posible tener un excelente modelo a corto plazo, de comprobada precisión, solo para encontrar que el sistema de recolección y divulgación de la información que respalda al modelo y que debe suministrar información precisa y actualizada, es ineficiente. Este punto no debe subestimarse al diseñar modelos financieros a corto plazo para organizaciones o departamentos que de antemano se sabe que tienen servicios de procesamiento de información deficiente. (R.Moscato, 1980)

La obtención de los datos como la validación de los mismo para cuales quiera que sea el modelo a establecer según la operación o actividad que se desee desarrollar es fundamental, ya que los datos son la materia prima que será transformada para la generación de resultados que beneficien la organización, de manera tal que es fundamental para el desarrollo de los controles en el proceso establecer las fuentes primarias de obtención de la información para tener certeza y confiabilidad a lo largo del proceso y no sea este ítem el causante de deficiencias, por lo que se debe establecer y definir técnicas y procesos para la obtención de la información.

Se debe establecer el tipo de fuente ya sean primarias o secundarias ya que de la calidad de la información dependerán los resultados, para el caso de las fuentes primarias se deberá tener en cuenta los datos suministrados por los proveedores que interactúan en nuestro proceso los cuales serán recopilados en las herramientas de software con las cuales cuenta la organización para este proceso, para los datos según las fuentes secundarias son suministrados por entidades que hacen parte del proceso y que actúan como clientes internos en los procesos de la organización, para nuestro caso en el transporte del efectivo y la disponibilidad del mismo según su demanda, los cuales hacen parte del proceso.

Como ya lo mencióné se debe establecer la técnica de recolección de información tanto primaria como secundaria que sea adecuada según las necesidades y recursos del proceso

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

para lo cual debemos utilizar los recursos tecnologicos con que cuenta la organizacion, por el tipo de informacion las y el tiempo de reaccion y toma de decisiones se deben establecer procesos automaticos y diarios que permitan el procesamiento de los datos suministrados por los proveedores y terceros. el uso de sistemas informaticos como de configuraciones o programaciones segun reglas o parametros para el cargue y posterior replicacion de la informacion en los sistemas con que cuenta el area de centro de efectivo de cada entidad financiera permite establecer el primer control en el proceso ya que el evitar las operaciones manuales ejecutadas por individuos los cuales pueden generar falencias e inconsistencias en la manipulacion de la informacion, por ello se recomienda el uso de sistemas tecnicos que garantiza un porcentaje optimo para el desarrollo de las actividades que continuan en nuestro modelo.

El modelo financiero deterministico, se establece y determina que variables tales como las existencias de efectivo, la operacion de transporte y distribucion del efectivo, los tiempos y costos asociados a dichas operaciones se conocen con certeza y son constantes segun el caso. (r.Donald.13) como lo indica Donald el clasificar el modelo permite establecer dos tipos de modelos de optimizacion y modelos de simulacion, el desarrollo conforme el control segun el establecimiento de actividades que permitan la optimizacion conforme la disminucion del tiempo como la reduccion de costos operativos como presupuestales es una de las dos caracteristicas fundamentales para que el proceso sea de vital importancia para cualquiera que sea la entidad financiera que aplique el modelo, la segunda caracteristica fundamental para el desarrollo de analisis y posterior toma de decisiones que brinda el modelo es que puede ser fundamentado en los resultados de la simulacion de los ambientes segun el establecimiento de las variables, dichos resultados pueden ser de forma particular como generar permitiendo esto que el modelo sea de contraccion como expansion segun se desee o se requiera.

El proceso de recoleccion de informacion, la formulacion y prueba las veces que sean necesarias, operacion que se realiza en las simulaciones, es un medio que permite aprender mas acerca de las limitaciones, capacidades y la dinamica de las variables del sistema.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

El control interno es un proceso preventivo, defectivo y correctivo que permite incrementar la probabilidad de que las metas y los objetivos se cumplan de manera satisfactoria, y que además este en constante evolución. Para lograr con mayor eficacia los objetivos, metas, proyectos y programas del sector público, resulta indispensable que se cuente con un adecuado control interno, pues se fortalece la rendición de cuentas y la verificación de la información, proporcionándose mayor certeza y credibilidad sobre la misma, al mismo tiempo que da certidumbre y claridad al desempeño del servidor público, permitiendo su valoración en términos de productividad y efectividad. (Quezada Arellano, 2012)

El control interno se desarrollara a partir de ciertos mecanismos que le permiten el seguimiento a los procesos y actividades que son fundamentales para la ejecución de nuestro modelo, en particular el uso y aplicación de indicadores uno de ellos es el indicador financiero BETA, como lo indico (Briseño, 2006) donde una medida de riesgo de la relacion que hay entre las variaciones del mercado y las variaciones de una accion en especifico.

(Pacheco, 2007) como lo indica Pacheco el control presupuesta es una herramienta que puede propiciar el desarrollo económico de una organización en aras del bienestar general de la sociedad, ya que de él depende la planeación ya que para cumplir con las actividades se requieren dichos recursos, el cómo administrarlos para con ello tener un panorama de si los objetivos planteados y las metas propuestas fueron los resultados que se querían obtener.

La relación con el control interno se da en la eficiencia y la eficacia que se da en la utilización de dichos recursos, ya que se deben propiciar controles razonables que garantice a las organizaciones una gestión oportuna en beneficio de las partes. Entre las cuales podemos encontrar los indicadores de gestión, las matrices de riesgo y de impacto, el análisis DOFA, esto nos permitirá determinar las variables, los actores o individuos que interactúan en nuestro proceso de transporte de efectivo físico, dejando cabida al analisis que generara las mejoras las cuales son el propósito de nuestro modelo de control.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Entrando en materia definiremos con la ayuda del análisis DOFA las variables a controlar:

Las **Debilidades** que hacen parte de nuestro modelo son: *Determinar la cantidad de movimientos diarios realizados por oficinas, ATM's, clientes (personas jurídicas y naturales) * Experiencia y experticia del recurso humano * Recolección de datos internos * recopilación de la información *Capacitación y nivel de estudios del persona, y que no estén documentados los procesos que así lo requieren (procedimientos). Las **Oportunidades** que se pueden presentar son: *Integración de procedimientos para su simplificación, *Desarrollos tecnológicos (automatización de procesos), *Convenios de relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, relaciones estratégicas con la competencia. Las **Fortalezas** con las que cuenta las compañías financieras son: *Software para el registro de todas las transacciones, *Comunicación clara y directa con los proveedores y entre las dependencias de la entidad, *Recursos financieros como humanos disponibles. Con ello las **Amenazas** que se les pueden presentar a este tipo de organizaciones serian: *La Alta rotación de personal, lo cual genera mayor esfuerzo en inducciones, *Tiempo muy corto en la implementación de las acciones o peticiones de mejora, *Copia o Plagio de las estrategias o productos por parte de la competencia.

Hasta el momento podemos definir que es de vital importancia la **información** tanto en su recolección como en su manipulación, las **herramientas tecnológicas** como el **talento humano** son fundamentales para que los proyectos tengan un final feliz por lo que la buena selección e inversión para la obtención de los mismos son un imperativo en nuestro modelo, también hace parte de este análisis la importancia de la **documentación** y el establecimiento de **procedimientos** para evitar omisiones y poder tener un control a partir de algo físico que así lo determine.

El establecimiento, desarrollo y efectividad de los indicadores es fundamental para el desarrollo de los controles para nuestro proceso ya que a partir de la información que se suministra por las diferentes dependencias y proveedores es básico darles un buen uso ya que son estos los que permiten visualizar el alcance de las políticas y de las acciones que se toman también son la herramienta perfecta para controlar los procesos según su alcance o el

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

objetivo para que fue creado pero si no se da un manejo adecuado al indicador por la presentación de la información consolidada y la manipulación en las formulas no servirá para que los que deben tomar decisiones tengan las herramientas necesarias para hacerlo, por ello para que la conformación de las indicadores se debe tener en cuenta las siguientes características:

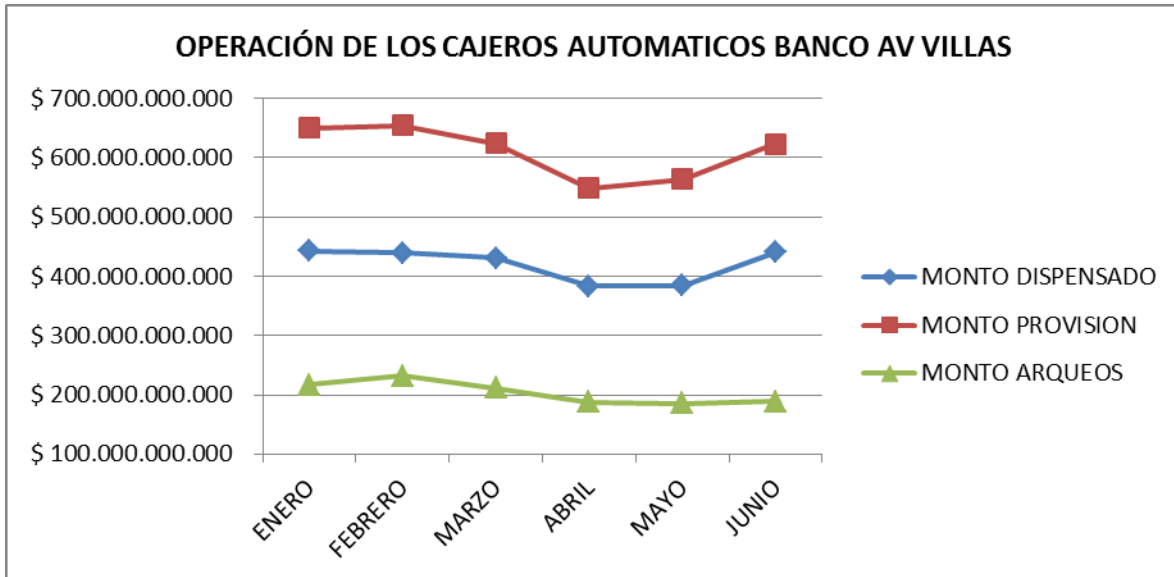
A continuación (Tabla No. 2, Operación de los cajeros y Grafica No. 2, Dispersión monto de efectivo en la operación de los cajeros automáticos), se ilustrara un indicador de tipo cuantitativo el cual contiene la información de la operación de los cajeros automático del Banco AV Villas del periodo de enero – Junio de 2013, información fundamental para nuestro proceso, se debe aclarar que las peticiones y acciones planteadas fueron aplicadas desde la primera semana de Abril. Se debe aclarar que los meses de enero y agosto son meses de recaudo de efectivo y los meses de Junio y Diciembre son de pagos, por lo que son los extremos y se debe tener en cuenta en la evaluación de los ciclos o series de tiempo las cuales se les explicara mas adelante.

OPERACIÓN DE LOS CAJEROS AUTOMATICOS BANCO AV VILLAS

AÑO 2013	MONTO DISPENSADO	MONTO PROVISION	MONTO ARQUEOS	APERTURA DE COFRES
ENERO	\$ 442.088.080.000	\$ 649.903.211.000	\$ 216.748.697.000	16.802
FEBRERO	\$ 439.052.020.000	\$ 654.202.417.000	\$ 231.463.800.000	15.176
MARZO	\$ 430.820.060.000	\$ 623.664.572.000	\$ 211.002.566.000	16.802
ABRIL	\$ 383.267.012.000	\$ 548.664.650.000	\$ 187.473.219.000	16.260
MAYO	\$ 383.993.745.000	\$ 562.927.652.000	\$ 184.938.269.000	16.802
JUNIO	\$ 439.901.177.000	\$ 622.103.441.000	\$ 188.826.560.000	16.260
Total	\$ 2.519.122.094.000	\$ 3.661.465.943.000	\$ 1.220.453.111.000	98.102

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Tabla No. 2, Operación de los cajeros automáticos.



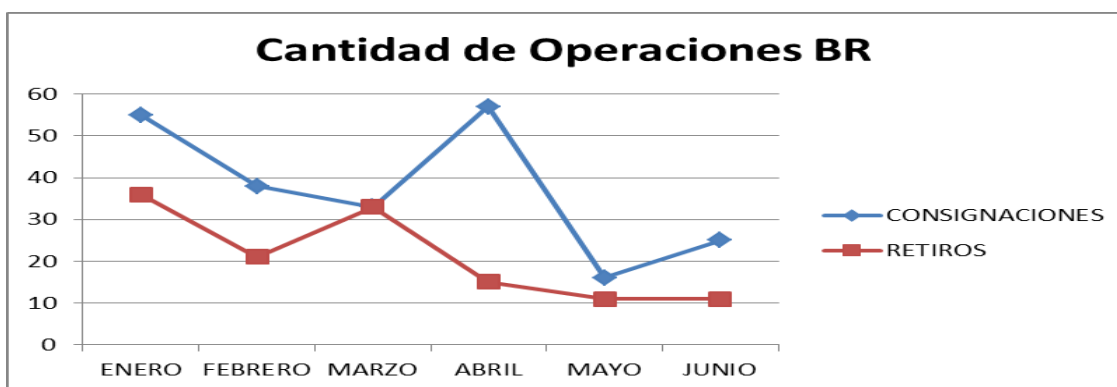
Grafica No. 2, Dispersión monto de efectivo en la operación de los cajeros automáticos.

Teniendo la información de ATMs solo faltaría la información de oficinas y las operaciones con el Banco de la Republica. En como se muestra en la (Tabla No. 3, Cantidad de operación al y desde el banco de la Republica y Grafica No. 3, Cantidad de operación al y desde el banco de la Republica) se puede evidenciar la cantidad de operaciones que lleva a cabo el Banco AVVillas en el periodo de Enero a Junio de 2013, esto permite determinar los resultados parciales de las políticas dictadas por la alta gerencia, con forme la (Tabla No. 2, Operación de los cajeros) y la (Tabla No. 3, Cantidad de operación al y desde el banco de la Republica) podemos decir que mientras se mantienen o aumentan los montos dispensados (salida de efectivo) la cantidad y los montos retirados para satisfacer las necesidades del mercado de clientes como usuarios ha disminuido lo cual genera menor gasto en dichas operaciones de compra y posteríós traslado del efectivo.

CANTIDAD DE OPERACIÓN AL Y DESDE EL BANCO DE LA REPUBLICA

2013	CONSIGNACIONES	RETIROS
ENERO	55	36
FEBRERO	38	21
MARZO	33	33
ABRIL	57	15
MAYO	16	11
JUNIO	25	11
TOTAL	224	127

Tabla No. 3, Cantidad de operación al y desde el banco de la Republica.



Grafica No. 3, Cantidad de operación al y desde el banco de la Republica.

EFFECTIVO EN OPERACIÓN AL Y DESDE EL BANCO DE LA REPUBLICA

2013	CONSIGNACIONES	RETIROS
ENERO	\$ 79.321.400.000	\$ 90.300.000.000
FEBRERO	\$ 63.027.307.208	\$ 45.650.000.000
MARZO	\$ 41.987.900.000	\$ 96.630.000.000
ABRIL	\$ 81.328.200.000	\$ 56.400.000.000
MAYO	\$ 5.191.000.000	\$ 51.000.000.000
JUNIO	\$ 11.579.000.000	\$ 91.000.000.000
TOTAL	\$ 282.434.807.208	\$ 430.980.000.000

Tabla No. 4, Monto de efectivo en operaciones al y desde el Banco de la Republica.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

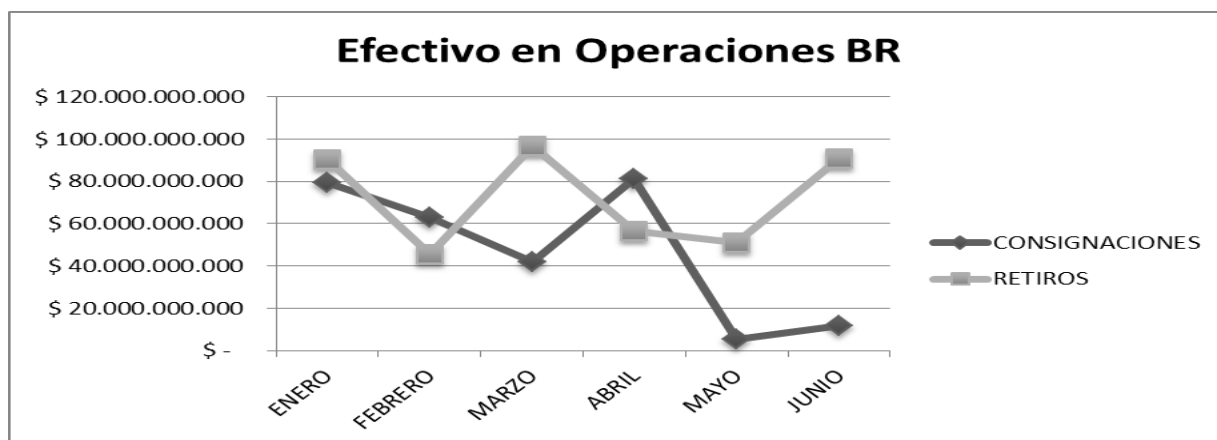


Grafico No. 4, Monto de efectivo en operaciones al y desde el Banco de la Republica.

Para este caso se puede evidenciar y debemos tener en cuenta que en los periodos y ciclos de movimiento del efectivo concuerdan con los resultados de (Tabla No. 4, Monto de efectivo en operaciones al y desde el Banco de la Republica y Grafico No. 4, Monto de efectivo en operaciones al y desde el Banco de la Republica) ya que mientras en el mercado no tenga los dineros suficientes para satisfacer las demandas sera necesario retirar dineros del Banco de la Republica, pero con la implementacion de las politicas se esta viendo que a pesar que los ciclos de flujo del efectivo es una variable externa e independiente el establecimiento de las politicas son las adecuadas y no permiten un impacto mayor por lo que mejora el manejo del efectivo y los costos inherentes en la adquisicion y traslado del mismo.

Estos indicadores permiten realizar el seguimiento de las politicas y acciones establecidas dependiendo sea la finalidad de la organización.

2.013	ENTRADAS	SALIDAS	EXCESOS	DIFERENCIA (E-S)
ENERO	\$ 697.017.360.934	\$ 620.893.768.600	\$ 437.352.934.275	\$ 76.123.592.334
FEBRERO	\$ 590.784.395.476	\$ 579.823.787.058	\$ 553.033.991.856	\$ 10.960.608.418
MARZO	\$ 623.789.291.656	\$ 632.254.658.000	\$ 386.072.107.090	\$ (8.465.366.344)
ABRIL	\$ 630.240.957.472	\$ 650.429.164.700	\$ 354.271.682.105	\$ (20.188.207.228)
MAYO	\$ 605.674.062.293	\$ 610.875.114.400	\$ 542.184.980.650	\$ (5.201.052.107)
JUNIO	\$ 667.990.114.931	\$ 661.418.127.700	\$ 627.276.085.833	\$ 6.571.987.231
TOTAL	\$ 3.815.496.182.762	\$ 3.755.694.620.458	\$ 2.900.191.781.809	\$ 59.801.562.304

Tabla No. 5, Monto de efectivo en operaciones en las bodegas de efectivo.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Para ver el detalle remitirse al anexo No. 2,

Por medio de la gráfica No. 3 y 4 como las tablas No. 3 y 4 podemos ver la relación del crecimiento de los operaciones de retiro y consignación de efectivo al Banco de la republica realizadas por el Banco AVVillas, esto para cubrir las necesidades del mercado, teniendo en cuenta que en periodos de tiempo, como podemos observar los meses de Marzo, Abril, Mayo y hasta Junio se pueden decir que son cadenas de tiempo en las cuales esta entidad es deficitaria, es decir que en mayor la cantidad de dinero que sale que la que entra, según la etapa podemos con datos podemos determinar que la política de más excesos menos retiros está generando el resultado deseado, ver . (Tabla No. 5, Monto de efectivo en operaciones en las bodegas de efectivo).

"Se establecen dentro de los Objetivos del Control Interno: medir la eficacia en el cumplimiento de sus objetivos, prevenir desviaciones en la consecución de los mismos, y promover que la obtención y aplicación de los recursos se realice con criterios de eficiencia, economía y transparencia y obtener información financiera, presupuestal y de operación, veraz, confiable y oportuna.

Norma 1. Establecer y mantener un ambiente de control. Se exige un compromiso en donde estén claramente definidas las áreas clave de autoridad y responsabilidad, con adecuada segregación y delegación de funciones. Asimismo, la delimitación de facultades entre el personal que autorice, ejecute, vigile y evalúe, registre o contabilice las transacciones, además de establecer las adecuadas líneas de comunicación e información. Deben elaborarse autorizarse y difundirse los manuales de organización y procedimientos y deben existir los perfiles de puestos y practicas adecuadas para la contratación, capacitación, evaluación y promoción de los servidores públicos." (Quezada Arellano, 2012).

Como se ilustra es esencial el establecimiento de autoridades y responsabilidades las cuales se deben definir en los procedimientos y organigrama para con esto definir responsables de los procesos evitando el avandono de responsabilidades, el tener claro el estatus de las jerarquizaciones y procedimientos delimita el alcance de las decisiones y la toma de las mismas y se generan controles internos por los cargos de mayor gerarquia. Con este tipo de

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

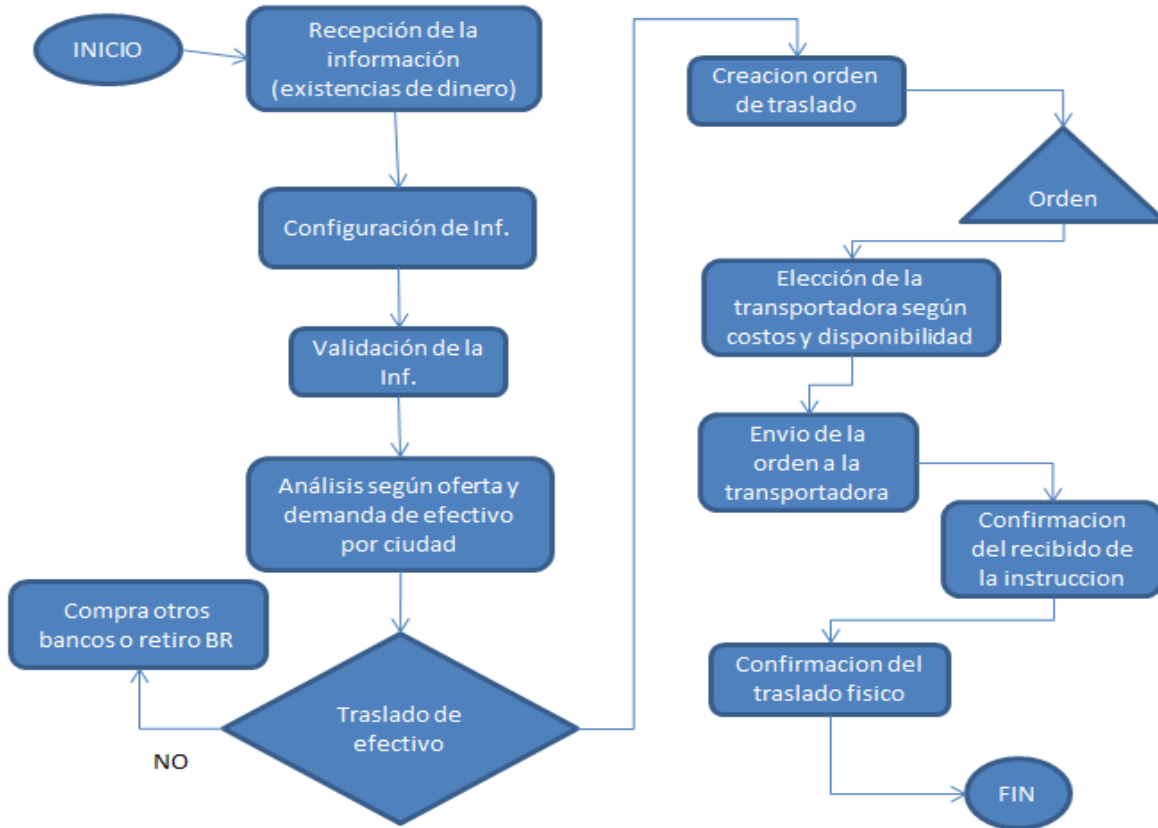
diseños se le permite a la organización tener definidos los procesos con la ayuda y soporte documental que brindan los procedimientos, manuales de cargo y organigramas, los cuales se deben actualizar y publicar a todos los miembros de la organización, para que sea de conocimiento público y así se eviten inconsistencias o falencias en los procedimientos por falta de conocimiento de lo establecido por la organización.

Análisis cargo y/o puestos de trabajo. Por ello se deben realizar análisis a los cargos con el fin de determinar el cumplimiento de lo establecido en manuales o directrices dadas por la alta gerencia. Ver (Tabla No. 6, Análisis de cargo). El análisis de cargo permite el comprender las jerarquizaciones, controles de las actividades diarias a tener en cuenta para el análisis de las funciones de nuestro modelo. Debemos analizar el diagrama de procesos dentro de la (Tabla No. 6, Análisis de cargo) permite determinar que no tiene control dentro el proceso. Como se evidencia en el mapa de procesos en la actividad No. 4 podemos observar que la implementación de la política “Política cero autonomía” es fundamental ya que en dicho proceso interactúan el analista del cargo y el que da la instrucción para la posterior ejecución de las operaciones y el Jefe del área los cuales a partir de los indicados ya mencionados deciden de mutuo acuerdo cuáles serán las operaciones a desarrollar, este proceso de control y toma de decisiones dual permite tener una mayor confiabilidad en los resultados que se obtengan,

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

ANALISIS DE FONDOS DE EFECTIVO					
Descripción del cargo		Fecha	Tiempo		
Denominación del cargo		Ubicación	Mision del cargo		
Grupo Especifico		Proceso continuo	Analisis y toma de decisiones en el traslado de efectivo entre los proveedores y ciudades en las que el Banco tenga sucursales.		
Analisis temática					
ANALISIS DE FONDOS DE EFECTIVO					
Tiempo Laboral	Relacion analisis frente a la operación		Cliente Interno	Grupo Especifico de actividad	
25%	Suministro y traslado de efectivo a bovedas y sucursales		Sucursales y ATM	Programacion de traslados de efectivo	
TAREAS					
Ordenes de traslado de efectivo		Realizar las ordenes de proceso para el transporte de efectivo	A partir del análisis se planean los traslados de efectivo a las diferentes ciudades, cajeros automáticos y sucursales. Para el envío o aprovisionamiento de efectivo.		
TIPOLOGIA DEL PRODUCTO RECIBIDO-SATISFACCION DEL CLIENTE					
Producto	Tipología Producto			Calificación del cliente interno	Razones de la calificacion
	X	Y	Z		
Programacion de traslado de efectivo	X			10.0/10.0	Nunca sean presentados desabastecimientos en las sucursales
	X. Lo correcto, lo que el cliente requiere				
PROGRAMACION DE TRASLADOS DE EFECTIVO EN LOS FONDOS DE EFECTIVO					
Relacion del producto		Indicados del proceso			
Programacion de traslado de efectivo		Cumplimiento del 100 % de las operaciones evitando el desabastecimiento de efectivo			

MAPA DEL PROCESO



ANÁLISIS DEL PROCESO

<p>Valor agregado: Generación de ahorro y buen uso de los recursos en los tiempos establecidos.</p>	<p>Tiempos de reacción: Según la demanda y oferta de dinero del mercado el tiempo de reacción en la toma de decisiones ha sido el adecuado según las necesidades.</p>
<p>Análisis de la información: a pesar que se cuenta con las herramientas tecnológicas,, el uso y entendimiento de las mismas es deficiente.</p>	

Tabla No. 6, Análisis de cargo

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Aplicar y/o actualizar las actividades de control en el modelo. Comprendiendo las políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos enfocados al cumplimiento de las normas establecidas en la operación; ayuda a disminuir la ocurrencia de riesgos potenciales inherentes como no contemplados que tengan los procesos. En estas actividades de control se señala: la revisión al desempeño actual; la administración del recurso humano; controles sobre el proceso de información (recolección y manejo); protección de bienes, establecimiento y revisión de medidas e indicadores de desempeño.

La segregación de funciones y responsabilidades; ejecución adecuada de transacciones o eventos; acceso controlado y restringido a los bienes y registros; apropiada documentación de las transacciones y del control interno.

La definición de series de tiempo en la elaboración depende exclusivamente de los datos ordenados cronológicamente, el uso de este tipo de datos permite tener una mayor confiabilidad pero la longitud o cantidad de los datos son los que son susceptibles ya que no está muy bien definido una medida estándar ya que puede llegar a ser subjetivo el deseo que tenga el que está realizando el modelo como recomendación por el tipo de modelo y operación es adecuado tener una serie de tiempo de un año de corrido preferiblemente de enero a diciembre ya que los períodos del movimiento del efectivo es cíclico y se puede ver reflejado en dicho período de tiempo ya que es este el tiempo una de las variables fundamentales.

El modelo de pronóstico es adaptable a los cambios según el ciclo de tiempo o la serie de tiempo ya que utiliza información actual esto permite el seguimiento las herramientas que son utilizadas para este tipo de modelos que aplican herramientas estadísticas como las ecuaciones lineales, diferenciales, integrales, derivadas y límites entre otras son difíciles de manejar y comprender hasta para los mismos ejecutivos comerciales que se proponen venderlas a las entidades financieras

La mayoría de los modelos de planeación y control suponen la existencia de un pronóstico. Con frecuencia las entidades financieras o administradoras del efectivo están estrechamente involucradas en la generación y prueba de modelos de pronósticos. En muchos casos el objetivo de la modelación es la exploración las diversas situaciones que pueden verse

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

representados en pequeños o grandes cambios. El caso más básico es la modelación en términos matemáticos o en base a operaciones lógicas que no contengan valor numérico alguno, los cuales contienen y dependen de variables que pueden ser dependientes como independientes, en la mayoría de los casos se toma como referencia los ejemplos del actuar del presente para obtener la mayor confiabilidad en los pronósticos generados.

La certeza de los resultados. Siempre existirá algún tipo de discrepancia entre los resultados del modelo y la realidad. Es importante anotar que existen muchas decisiones financieras que actualmente, no pueden formularse en forma efectiva mediante procedimientos de optimización. Sin embargo, han sido de gran utilidad en situaciones donde la cantidad de variables y donde se deben ser utilizados modelos aritméticos o de una alta complejidad.

Para obtener un buen pronóstico no puede estar atado a que los primeros resultados ya que todo modelo en su inicio está sujeto a modificaciones. Al igual estos resultados cada uno de estos datos se divide en dos un es el valor obtenido y el otro la variación del mismo. Esto hace parte del análisis a la hora de tomar una decisión y de ser necesario en la validación de los mismos por si se deben modificar o analizar variables en conjunto o por separado.

Riesgos. "Norma 2. Identificar, evaluar y administrar los riesgos. Evaluar la probabilidad y la posibilidad de que un evento adverso puedan impactar negativamente en el logro de los objetivos, metas y programas. Ello implica estimar la relevancia del riesgo y el impacto de su ocurrencia, así como decidir qué acciones tomar para administrarlos, debiendo reportar por lo menos una vez al año, la situación que guardan los principales riesgos institucionales, así como la forma en que se están administrando. En la identificación de riesgos deben considerarse todas las transacciones significativas con otras instancias y las incidencias de irregularidades, así como los factores internos y externos que afectan a la organización en su conjunto y a los distintos niveles de la misma." (Quezada Arellano, 2012)

La identificación de los riesgos inherentes en las operaciones que tienen que ver con el proceso de análisis y toma de decisiones en el transporte físico del efectivo es asumido

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

por las partes dependiendo en que etapa del proceso se genere el error a causa de un riesgo ya identificado.

A partir del informe COSO I y II se debe proporcionar a través del control interno un alcance de resultados con respecto a la rentabilidad y los rendimientos de la organización, aplicándose de forma vertical en las organizaciones, por medio del establecimiento de: objetivos, ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación como la supervisión y seguimiento de las actividades y procesos. En este caso es en la evaluación del riesgo que nos debemos concentrar en la implementación de la matriz de riesgo a partir de la evidencia de los mismos.

De acuerdo a la operación, el tipo de variables ya mencionadas y a la información y áreas que participan se puede establecer los siguientes riesgos entre otros y serán tenidos en cuenta por el tipo de impacto se califica de uno a cinco siendo cinco la mayor calificación:

1=insignificante, 2=menor, 3=moderada, 4=mayor y 5=catastrófica

Monetario: pérdida de dinero o recursos de la compañía.

Imagen: la perspectiva o imagen que se refleja ante el público en el contexto que se desarrolle la actividad económica (credibilidad, prestigio y buen nombre).

Seguridad física: cuidado y protección de los recursos físicos, información en la operación.

Legal: cumplimiento de la normatividad vigente establecida por los estamentos gubernamentales.

Personas: cuidado y protección del recurso humano involucrado en la operación.

Frecuencia: cantidad de ocasiones u oportunidades que puede presentarse durante el proceso. Se clasifica en (Rara, Poco Probable, Medianamente Probable, Probable y casi con certeza)

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

RIESGO INHERENTE No. 1. Entrega de información inexacta, inoportuna o insuficiente para las diferentes áreas del Banco: es un tipo de riesgo operativo, las causas de dio son: Omisión de los procedimientos (Incluye desconocimiento de procedimiento), ausencia temporal o permanente de los funcionarios responsables, generación de información inconsistente en BATCH (Incluye fallas en sistemas, redes o comunicaciones) y no realizar la contabilidad o realizarla erradamente.

Los controles a establecer teniendo en cuenta el **¿qué?**; la conciliación contable, los reemplazos entre colaboradores, la validación de existencia de archivos y cargue de información completa y la capacitación específica. El **¿Cómo?**; Se valida las partidas conciliatorias mayoría a 30 días que justifican el saldo contable, en el formato establecido se toma la firma de analista, superior inmediato y se reportan a través correo electrónico al área responsable. Se valida las partidas conciliatorias mayores a 30 días que justifican el saldo contable, en el formato establecido se toma la firma de analista, superior inmediato y se reportan a través correo electrónico al área responsable y se realiza inducción al colaborador responsable de la conciliación y se deja constancia mediante acta con firma de quienes intervienen. Por ultimo en **¿dónde?**: en el formato de conciliación contable, en los formatos de Excel publicados en la página de Intranet de Talento Humano y Acta de capacitación.

Monetario: N/A -Imagen: cuatro - Seguridad física: cuatro -Legal: tres
Frecuencia: Tres (Ver anexo No. 2)

RIESGO INHERENTE No. 2. Fuga de información en el proceso de conciliación de proceso y cuadro y compensación de redes: es un tipo de riesgo operativo y de seguridad de la información, la causa del mismo es la omisión de los procedimientos de seguridad de la información y los controles a establecer teniendo en cuenta el **¿qué?**; Publicación de políticas de seguridad de la información y Restringir los puertos de salida de los equipos. **¿Cómo?**; Eliminando los puertos de salida de los equipos (Usb, Cd's) y Todos los colaboradores realizan el módulo de capacitación en seguridad de la información suministrado por la entidad en las diferentes jornadas de capacitación. Por ultimo en **¿dónde?**: Registro de Acceso y aprobación de los módulos a través de la aplicación de la

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

capacitación Financiera y de seguridad de la información y en los correos electrónicos y equipos de cómputo con que cuentan las diferentes dependencias asociadas a esta información.

Monetario: N/A -Imagen: cuatro - Seguridad física: cuatro -Legal: tres
 Frecuencia: Cuatro (Ver anexo No. 3)

RIESGO RESIDUAL No. 3. Apropriación de recursos del banco en operaciones efectuadas con clientes y/o transportadora, es un tipo de riesgo operativo, la causa del mismo es la colusión entre los funcionarios del banco y personas externas para la realización de operaciones no autorizadas o fraudulentas. El control se establece a partir del **¿Qué?:** Comunicación formal de movimientos de efectivo. El **¿Cómo?:** Mediante cartas indicando las instrucciones acompañadas de firmas físicas, electrónicas y de acuerdo a

A continuación se ejemplifican y se grafican los riesgos mencionados:

MAPA DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL
ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO (OFICINAS, CAJEROS
SATELITES Y CLIENTES)
BANCO AV VILLAS

Impacto	Superior	R 3				
	Mayor					
	Importante			R 1	R 2	
	Menor					
	Insignificante					
		Rara	Poco Probable	Medianamente Probable	Probable	Casi con Certeza
		FRECUENCIA				

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

“Una de las cosas que debemos aceptar, es que a fin de obtener un mayor rendimiento en una inversión, debemos también estar dispuestos a aceptar un riesgo mayor.

Es decir, guardar nuestro dinero en un pagare bancario ciertamente reduce nuestro riesgo, pero también nuestra recompensa potencia” (Lanzagorta, 2004)

Ley. La normatividad establecida por medio de las leyes tiene cobertura entre muchas cosas el cuidado y manejo de la información por ello se debe tener en cuenta los riesgos asociados y ya mencionados como los que se puedan identificar en todo el proceso ya sea riesgos inherentes o residuales de poca ocurrencia y muy raros por la características de los mismos.

De acuerdo a la normatividad La ley 1328 de 2009 del Sistema de atención del consumidor financiero establece:

ARTÍCULO 80.

A - (iii) Instruir a todos sus funcionarios respecto de la figura, funciones, procedimientos y demás aspectos relevantes, relacionados con el Defensor del Consumidor Financiero de la respectiva entidad.

ARTÍCULO 70

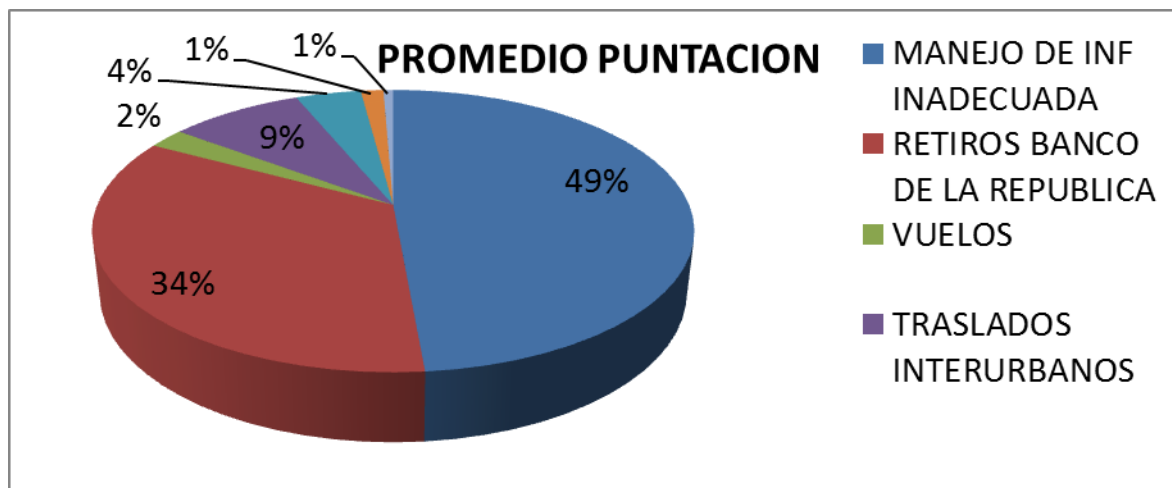
l) Proveer los recursos humanos, físicos y tecnológicos para que en las sucursales y agencias se brinde una atención eficiente y oportuna a los consumidores financieros.

q) Disponer de los medios electrónicos y controles idóneos para brindar eficiente seguridad a las transacciones, a la información confidencial de los consumidores financieros y a las redes que la contengan.

Matriz de Impacto

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

MES DE ABRIL DE 2013		FRECUENCIA					PUNTOS
OPERACIÓN	GRAVEDAD	(1-10)	(11-20)	(21-30)	(31-40)	(41-100)	
MANEJO DE INF INADECUADA	166					22	3652
RETIROS BANCO DE LA REPUBLICA	100		11				1100
VUELOS NACIONALES	50	0					0
TRASLADOS INTERURBANOS	10					59	590
PROVISIONES ESPECIALES	3					80	240
EXCESOS DE EFECTIVO	2					55	110
SERVICIOS FALLIDOS	1					48	48



RIESGOS/CAUSAS	MANEJO DE INF INADECUADA	RETIROS BANCO CENTRAL	VUELOS	TRASLADOS INTERURBANOS	PROVISION ESPECIAL	EXCESO DE EFECTIVO	SERVICIO FALLIDO
MANEJO DE INF INADECUADA		2575	175	643	315	109	47
RETIROS BANCO DE LA REPUBLICA	3652		175	643	315	109	47
VUELOS	3652	2575		643	315	109	47
TRASLADOS INTERURBANOS	3652	2575	175		315	109	47
PROVISION ESPECIAL	3652	2575	175	643		109	47
EXCESO DE EFECTIVO	3652	2575	175	643	315		47
SERVICIO FALLIDO	3652	2575	175	643	315	109	

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Uno de las variables externas del proceso y a su vez independiente es que una de cada 3 operaciones bancarias se hace por internet, lo cual implica el no manejo de efectivo lo cual dificulta con el tiempo tener efectividad en la calidad de los pronósticos que generara nuestro modelo.

Mejora continua. Por el gran número de variables y la complejidad de las ecuaciones, pero se debe hacer el esfuerzo en entender y utilizar ya que la inversión y los resultados en términos de pronóstico son ideales para obtener excelentes resultados. El uso de herramientas básicas como Excel y Access son eficientes pero sí se saben utilizar, por ello se debe establecer los períodos de capacitaciones y entrenamiento en las políticas del mejoramiento continuo se deben establecer estas directrices en la alta gerencia para que se entienda y sea percibida como una inversión y no como un gasto ya que el primer recurso e individuo primario de todo proceso son la fuerza laboral, los empleados que están inmersos en cada proceso y actividad hace parte fundamental para permitir evidenciar en que se debe invertir mayor tiempo y conocimiento para la mejora de los procesos.

“... siendo el CAPITAL HUMANO las habilidades, conocimientos e innovación de los empleados, sumado a la cultura, los valores, y la filosofía de la empresa, y el CAPITAL ESTRUCTURAL todo lo que queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa (equipos, bases de datos, patentes, marcas, etc). Es de hacer nota que la empresa nunca es propietaria del CAPITAL HUMANO y, sin embargo, si suele ser dueña del CAPITAL ESTRUCTURAL” (Anabitante, 2001)

A pesar que las organizaciones no son “dueñas” del “capital intelectual es fundamental que se invierta en este ya que es aquel el causante de las nuevas propuestas de mejoras con ello se afianzan la relación entre el empleado y el empleador con ello se afirma el sentido de pertenencia desde el proceso que desarrolla el individuo hasta con la compañía en general. Si hablamos del recurso humano debemos darle la importancia a los recursos tecnológicos.

(WALTON, 1990) Como lo indica Deming en el Paso 6. Instituir la capacitación en el trabajo: Consiste en darles conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Las empresas deben sentar las bases para que sus colaboradores

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Paso 13. Instruir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento: Se debe invertir en el recurso más valioso de la organización el cual es la gente el cual consiste en la capacitación. Se debe dejar claro que la capacitación es para que los empleados puedan aspirar a mejores cargos, esto permite el afianzar el sentido de pertenencia.

La sincronización entre las operaciones internas de la entidad y las operaciones de los proveedores permite un beneficio mutuo y benéfico que genera ganancias monetarias, *“Si sus equipos de abastecimiento dedican tiempo a actividades tácticas tales como la preparación y procesamiento de solicitudes. Tendrá una gran oportunidad de sincronizar las operaciones y mejorar el desempeño de la empresa”*

Como lo indica la norma ISO 9004:2000 (6.6)

- Establecer comunicaciones en doble vía para facilitar la generación de soluciones rápidas evitando retrasos y pérdidas económicas.
- Cooperando en la validación de procesos del proveedor.
- Conforme la certificación de procesos se evitaría la verificaciones redundantes
- Incentivar y colaborar para que se implementen programas de mejora continua.
- Involucrar al proveedor en las actividades de diseño y mejora de los procesos internos.
- Lograr establecer al proveedor como un aliado, para un mejor desarrollo estratégico.
- Evaluar, reconocer y recompensar los esfuerzos y logros del proveedor.

(WALTON, 1990) Como lo indica Deming en el Paso 5. Mejoramiento Continuo: se deben manejar en los procesos; *“cero defectos”*

- o La eficiencia – Optimización de los recursos.
- o La eficacia – el cumplir con lo propuesto.
- o La efectividad – a partir de la convergencia de la eficiencia y la eficacia el impacto que estas generan.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

El mejoramiento:

Es una actividad continua. Es una actividad proactiva. Se centra en la satisfacción de los clientes. Se logra mejorando los procesos.

Para tener en cuenta según la evolución y condiciones del mercado:

Aunque las oficinas continúan siendo el principal canal para realizar movimientos de dinero en el sistema financiero, la realidad es que internet, los datafonos y otros medios no tradicionales están ganando terreno cada vez más rápido, e incluso los sitios web ya las superaron en materia de consultas.

Cifras de Asobancaria señalan que el 66,5 por ciento de los adultos en Colombia (más de 20 millones de personas) tiene al menos un producto financiero, que en su mayoría es una cuenta de ahorros.

Pero además, los subsidios del Gobierno, como los de Familias en Acción, se entregan en una cuenta electrónica con su respectiva tarjeta débito.

Esta situación también explica el crecimiento de los movimientos de dinero por medio de los datafonos (casi 18 por ciento anual). Los 219.207 dispositivos que había en el país al cierre del 2012 concentran el 11,1 por ciento de las operaciones.

Pero el mayor dinamismo lo trae la banca móvil, pues el año pasado se hicieron 32 millones de operaciones por esta vía, 72 por ciento más que en el 2011. Esto, porque las entidades están desarrollando más aplicaciones y servicios para usar en celulares. (Por Determinar, 2013)

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Conclusiones.

A partir del establecimiento del modelo de control se podrá dar un mejor manejo de los recursos tecnológicos como financieros a partir del seguimiento y control de los procesos y actividades, teniendo en cuenta las variables tales como: adquisición de datos, proveedores internos como externos y el uso y manejo de la información en los procedimientos del manejo y traslado del dinero físico en las entidades financieras Colombianas.

Con la definición, estructuración e implementación de mecanismos de control en las operaciones de traslado de efectivo para el manejo y procesamiento de la información con las que cuenta la organización se permitirá gestión y desarrollo de este tipo de actividades según sea las necesidades de la entidad financiera.

Se identifica que las falencias y debilidades en los procesos son el uso y manipulación inadecuada de los datos e información que radican en la falta de establecimiento de procedimientos y de personal idóneo; lo anterior es lo que determina el porqué del mal uso de los recursos tecnológicos y financieros. Es por ello que se debe priorizar la solución de estas a partir de las técnicas del mejoramiento continuo a fin de generar un mayor impacto benéfico según la toma de decisiones en el manejo y traslado de dinero físico de acuerdo a los cambios que se generen en el mercado para las compañías financieras,

El planteamiento de estrategias y políticas a partir de los controles permitirá el uso, la manipulación adecuada de la información y de los recursos tecnológicos como financieros, estos brindan a los procesos internos como externos un desarrollo vigilado que facilita el gerenciamiento de los mismos, a fin que esto le permita a los individuos que interactúan con el modelo de control una mejor toma de decisiones según las necesidades y objetivos de la entidad según el establecimiento de sus políticas.

Conclusiones alternativas según la implementación del modelo de control.

De continuar con las políticas y las acciones que están tiene asociadas se continuara disminuyendo los costos asociados al transporte de efectivo, aparte de ello se permitirá el

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

establecimiento de nuevas ideas o propuestas que permitan un nivel más amplio de beneficios como la eficiencia y efectividad del trabajo individual como el colectivo.

Con el desarrollo de este documento se evidencia una vez más que el uso herramientas sencillas como los indicadores de gestión y las diferentes matrices como las opciones de mejora pueden lograr beneficios para la totalidad de la organización como para los colaboradores, esto afirma la teoría que todo siempre puede estar mejor por ello el preguntarse en que puedo ser mejor y como puedo hacer al más, es fundamental para un desarrollo integral.

El análisis de costo/beneficio conforme los costos en los servicios de transporte permiten tener una mayor claridad en la escogencia del tipo de operación a realizar con el dinero físico a fin de cumplir con las demandas del mercado sin ver perjudicado los intereses de las entidades financieras.

De acuerdo a la dinámica del mercado en el que se maneja menos efectivo físico, son fundamentales los planes de mejora continua tales como inversión en tecnología y talento humano.

El establecimiento de políticas, procedimientos y variables, más el análisis del entorno de las entidades financieras le permitirán ser eficientes según las demandas del mercado. Ya que es fundamental contar con la colaboración de empleados como proveedores para establecer planes de trabajo mancomunados enfocados a un mismo ideal, generando el trabajo y en beneficio mutuo dentro y fuera de las organizaciones financieras.

El desarrollar planes de trabajo fundamentados en la teoría como en la práctica permitirá el desarrollo de los mismo de forma coherente, de forma ágil y segura ya que tiene el soporte técnico y funcional de los procesos y el control, seguimiento y evaluación de los mismos a fin de determinar la viabilidad de cada uno de ellos en términos económicos y de impacto para la organización.

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Bibliografía

- Anabitante, A. S. (2001). *Indicadores de Gestion y Cuadro de Mando*. Madrid: DIAZ SANTOS.
- Canahui, E. (2006). *Calificadoras de riesgo revalorizan percepciones por la mejor gestion economica*. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC, 1.
- Commission, C. o. (2005). *Control interno: informe coso*. Bogota: Esfera.
- Lanzagorta, J. (2004). *No existe inversion sin riesgo*. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC, 1.
- Pacheco, B. M. (2007). *Opinion- Plan presupuesto y sistema de control interno ayudaran a rendir cuentas*. Business And Economics--Banking And Finance, 1.
- Quezada Arellano, J. A. (2012). *Las Normas de Control Interno evitan la desviacion del presupuesto*. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC, 1.
- R.Moscato, D. (1980). *MODELOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES PRINCIPIOS Y MODELOS*. New York: AMACOM.
- Ramirez, H. B. (2006). *Indicadores Financieros*. Mexico: Umbral.
- Rubiano, F. G. (2004). *Guia Administrativa del Riesgo*. Bogota: Imprenta Nacional de Colombia.
- Walton, M. (1990). *Como Administrar con el Metodo Deming*. Bogota: Norma.
- Bernal, M. P. (2007, Jan 23). *Opinión- plan presupuesto y sistema de control interno ayudaran a rendir cuentas*; source: La nacion]. *NoticiasFinancieras*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/467376911?accountid=30799>

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos

Quezada Arellano, J. A. (2007, Feb 12). Opinion - las normas de control interno evitan la desviacion del presupuesto; source: El economista]. *NoticiasFinancieras*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/465717032?accountid=30799>

El seguimiento y control preparan al transporte de efectivo para el futuro. (2007, Feb 19). PR Newswire En Español (South America). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/447352512?accountid=30799>

Una de cada 3 operaciones bancarias se hace por internet. (2013, Mar 27). *NoticiasFinancieras*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1319711269?accountid=30799>

ESP. Control Interno: La injerencia del control de procesos en el uso de los recursos