



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DEL
DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO DE DINERS CLUB
S.A., UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.”**

JAVIER FERNANDO GÓMEZ BENAVIDES

**Tesis presentada como requisito a la obtención del grado
de:**

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

**DIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA.
CODIRECTOR: DR. HUGO RODRIGUEZ VITERI.**

Sangolquí, Marzo del 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JAVIER FERNANDO GÓMEZ BENAVIDES

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“Auditoría de Gestión Aplicada a los Procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de la Empresa Diners Club S.A., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.”**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Marzo del 2009

JAVIER FERNANDO GÓMEZ BENAVIDES

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

CERTIFICADO

**DR. EDUARDO RON SILVA.
DR. HUGO RODRÍGUEZ VITERI.**

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“Auditoría de Gestión Aplicada a los Procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de la Empresa Diners Club S. A., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.”**, realizado por JAVIER FERNANDO GÓMEZ BENAVIDES, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la veracidad de información, calidad de trabajo y confiabilidad de resultados que garantiza su aplicación, si recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a JAVIER FERNANDO GÓMEZ BENAVIDES, que lo entregue a DR. RODRIGO AGUILERA, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2009

**DR. EDUARDO RON SILVA
DIRECTOR**

**DR. HUGO RODRÍGUEZ VITERI
CODIRECTOR**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO – AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, JAVIER FERNANDO GÓMEZ BENAVIDES

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo **“Auditoría de Gestión Aplicada a los Procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de la Empresa Diners Club S.A., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2009.

JAVIER FERNANDO GÓMEZ BENAVIDES

Dedicatoria

Dedico la presenta Tesis:

A Dios porque gracias a él he podido culminar esta etapa de mi vida.

A Beatriz y Jorge Luis las personas que me apoyaron incondicionalmente.

A mis hermanos, Ximena y Juan Carlos porque con su apoyo fue posible la consecución de este proyecto.

Agradecimiento

A mi madre, por su apoyo incondicional en todas y cada una de mis etapas de estudiante lo que me ha permitido cumplir cada una de mis metas. También quiero agradecer a mi Director, Dr. Eduardo Ron Silva y Codirector, Dr. Hugo Rodríguez Viteri por ayudarme en la formación de mi carrera.

Y a las personas que creyeron en mí y me apoyaron en los momentos más difíciles.

INDICE

CAPÍTULO 1	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Base legal de la empresa.	14
1.1.2 Objetivos de la empresa	16
1.2 La Empresa	16
1.2.1 Reseña Histórica	16
1.2.2 Organigramas	22
1.2.2.1 Organigrama Estructural	23
1.2.2.2 Organigrama Funcional	24
CAPÍTULO 2	28
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	28
2.1 Misión de la Empresa	28
2.2 Visión de la Empresa	28
2.3 Objetivos	28
2.4 Políticas de los Procesos	29
2.5 Estrategia de la Empresa	29
2.6 Principios y valores institucionales	29
CAPÍTULO 3	38
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	38
3.1 Análisis Interno al Departamento de Monitoreo de Riesgo	38
3.2 Procesos de Monitoreo Diners	42
3.3 Procesos Visa, Mastercard Banco del Pichincha y Banco General Rumiñahui.	42
3.4 Monitoreo Diners, Visa y Mastercard Pichincha.	48
3.5 Monitoreo Visa Banco General Rumiñahui.	49

CAPÍTULO 4	50
4. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGOS	50
4.1 Planificación de la Auditoría de Gestión	50
4.1.1 Planificación Preliminar	50
4.1.2 Planificación Específica	51
4.1.3 Motivo del Examen	52
4.1.4 Objetivos del Examen	52
4.1.5 Alcance del Examen	53
4.1.6 Base Legal	53
4.1.7 Objetivos de la Empresa	54
4.1.7.1 General	54
4.1.7.2 Específica	54
4.1.8 Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	55
4.1.9 Requerimiento del Personal Técnico	56
4.1.10 Equipos y Materiales	56
4.1.10 Recursos Financieros	57
4.1.11 Programación del Trabajo	58
4.1.12 Ejecución del Trabajo de Campo	58
4.1.13 Evaluación del Control Interno Administrativo	65
4.1.14 Medición del Riesgo de Auditoría	70
4.1.15 Aplicación Procedimientos y Técnicas aplicarse	83
4.1.16 Papeles de Trabajo de la Auditoría	84
4.1.17 Hallazgos de Auditoría	100
 CAPÍTULO 5	 119
5. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO DINERS	
5.1 Planificación de la Auditoría de Gestión	119
5.1.1 Planificación Preliminar	119
5.1.2 Planificación Específica	120
5.1.3 Motivo del Examen	121

5.1.4	Objetivos del Examen	121
5.1.5	Alcance del Examen	122
5.1.6	Base Legal	122
5.1.7	Objetivos de la Empresa	123
5.1.7.1	General	123
5.1.7.2	Específica	123
5.1.8	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	124
5.1.9	Requerimiento del Personal Técnico	126
5.1.10	Equipos y Materiales	126
5.1.10	Recursos Financieros	127
5.1.11	Programación del Trabajo	130
5.1.12	Ejecución del Trabajo de Campo	131
5.1.13	Evaluación del Control Interno Administrativo	132
5.1.14	Medición del Riesgo de Auditoría	138
5.1.15	Aplicación Procedimientos y Técnicas aplicarse	139
5.1.16	Papeles de Trabajo de la Auditoría	140
5.1.17	Hallazgos de Auditoría	145
CAPÍTULO 6		149
6.	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA Y BGR.	149
6.1	Planificación de la Auditoría de Gestión	149
6.1.1	Planificación Preliminar	149
6.1.2	Planificación Específica	150
6.1.3	Motivo del Examen	151
6.1.4	Objetivos del Examen	152
6.1.5	Alcance del Examen	153
6.1.6	Base Legal	153
6.1.7	Objetivos de la Empresa	153
6.1.7.1	General	153
6.1.7.2	Específica	153

6.1.8	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	154
6.1.9	Requerimiento del Personal Técnico	156
6.1.10	Equipos y Materiales	156
6.1.10	Recursos Financieros	157
6.1.11	Programación del Trabajo	160
6.1.12	Ejecución del Trabajo de Campo	161
6.1.13	Evaluación del Control Interno Administrativo	162
6.1.14	Medición del Riesgo de Auditoría	168
6.1.15	Aplicación Procedimientos y Técnicas aplicarse	169
6.1.16	Papeles de Trabajo de la Auditoría	170
6.1.17	Hallazgos de Auditoría	176
CAPÍTULO 7		180
7.	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MONITOREO DINERS VISA, MASTERCARD BANCO PICHINCHA	180
7.1	Planificación de la Auditoría de Gestión	180
7.1.1	Planificación Preliminar	180
7.1.2	Planificación Específica	181
7.1.3	Motivo del Examen	182
7.1.4	Objetivos del Examen	182
7.1.5	Alcance del Examen	183
7.1.6	Base Legal	183
7.1.7	Objetivos de la Empresa	184
7.1.7.1	General	184
7.1.7.2	Específica	184
7.1.8	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	184
7.1.9	Requerimiento del Personal Técnico	187
7.1.10	Equipos y Materiales	187
7.1.10	Recursos Financieros	187
7.1.11	Programación del Trabajo	191
7.1.12	Ejecución del Trabajo de Campo	192

7.1.13 Evaluación del Control Interno Administrativo	193
7.1.14 Medición del Riesgo de Auditoría	199
7.1.15 Aplicación Procedimientos y Técnicas aplicarse	200
7.1.16 Papeles de Trabajo de la Auditoría	201
7.1.17 Hallazgos de Auditoría	206
CAPÍTULO 8	209
8. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MONITOREO VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	209
8.1 Planificación de la Auditoría de Gestión	209
8.1.1 Planificación Preliminar	209
8.1.2 Planificación Especifica	210
8.1.3 Motivo del Examen	211
8.1.4 Objetivos del Examen	211
8.1.5 Alcance del Examen	212
8.1.6 Base Legal	212
8.1.7 Objetivos de la Empresa	213
8.1.7.1 General	213
8.1.7.2 Especifica	213
8.1.8 Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado	214
8.1.9 Requerimiento del Personal Técnico	216
8.1.10 Equipos y Materiales	216
8.1.10 Recursos Financieros	217
8.1.11 Programación del Trabajo	220
8.1.12 Ejecución del Trabajo de Campo	221
8.1.13 Evaluación del Control Interno Administrativo	222
8.1.14 Medición del Riesgo de Auditoría	228
8.1.15 Aplicación Procedimientos y Técnicas aplicarse	229
8.1.16 Papeles de Trabajo de la Auditoría	230
8.1.17 Hallazgos de Auditoría	233

CAPÍTULO 9	260
9. Conclusiones y recomendaciones.	260
9.1 Conclusiones.	260
9.2 Recomendaciones.	261
BIBLIOGRAFÍA	263

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad, se advierte un notable cambio en lo relativo a los mecanismos de crédito y de pago utilizados en la actividad mercantil. Durante la época primitiva cuando el hombre no contaba con un determinado bien para satisfacer sus necesidades recurría al trueque, cambio de un valor real por otro de la misma naturaleza. Dicha transacción se mantiene hasta que se inventó una medida común de valores (la moneda), que posibilitó el cambio de un valor real por uno representativo, dando origen de esta suerte a la compraventa.

Fue en una etapa más avanzada del desarrollo de la actividad mercantil cuando se empezó a emplear documentos representativos de dinero o títulos cuya prestación esencial consiste en pagar una cantidad de dinero, permitiéndose así el cambio en sentido estricto de valores representativos por otros del mismo carácter. Desde comienzos del siglo XX se generalizó en el mundo occidental el uso de cheque en lugar del dinero para solucionar obligaciones pecuniarias.

La letra de cambio precede la aparición de los demás títulos de crédito, al incorporarse en ella una prestación consistente en pagar una suma de dinero, generalmente, en una época fijada en el documento, facilitando la concesión del crédito y el descuento que convierte la prestación futura en presente.

A pesar de que en nuestros días el empleo del cheque, de la letra de cambio y del pagaré sigue siendo una práctica regular en el comercio para satisfacer necesidades de pago y de crédito, respectivamente, ha surgido, desde unas cinco décadas a esta parte, una forma de crédito diferente: la tarjeta de crédito, cuya utilización resulta cada vez más masiva, lo que justifica nuestra preocupación por descubrir su naturaleza jurídica para facilitar el conocimiento de la misma. La visión y meta de los emisores de tarjetas de crédito en el futuro es reemplazar los cheques y el efectivo, convirtiéndose así en el principal sistema de pago global del consumidor. Una de cada tres transacciones comerciales en el mundo se efectúa mediante una tarjeta de crédito. Sin embargo, a pesar de su uso generalizado, las tarjetas de pago pertenecen a una industria relativamente reciente.

La vida jurídica, en su constante evolución, va creando nuevas figuras contractuales que se adaptan a las nuevas necesidades técnicas y económicas que cada día surgen.

La presente tesis tiene por objeto analizar un complejo instrumento de pago nacido de las necesidades de la sociedad de consumo actual, desarrollado en todas las naciones industrializadas, difundido y utilizado en la práctica en la totalidad de países.

Las tarjetas y "en especial las de crédito" se han convertido en un sistema de pago de casi obligada aceptación en la compra de bienes y retribución de servicios y, como algunos autores señalan, ha sido el último paso en la evolución histórica de los medios de pago, entendiendo esta expresión genéricamente como elemento movilizador de la riqueza.

El derecho como técnica nacida de la realidad social se enfrenta a ese desafío. Debe asumir e incorporar las posibilidades de las nuevas tecnologías que han revolucionado los métodos de operar jurídicos en algunos aspectos, como es el caso, del documento electrónico y la transmisión informática de datos a distancia.

La creciente e imparable difusión las ha convertido hoy a las tarjetas de crédito en un instrumento indispensable en la ejecución de todo tipo de transacciones. Y, por eso mismo, en un importante objeto de estudio.

II. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA TARJETA DE CRÉDITO

La tarjeta de crédito último eslabón de la cadena que comenzó con el trueque de metales preciosos, dinero, billetes, cheques, letras, transferencias, órdenes bancarias, etc., se ha convertido, en los países desarrollados en los últimos tiempos, en el medio habitual de pago tanto nacional como a nivel internacional.

Es discutible el origen de la tarjeta de crédito. Hay quienes sostienen que se remonta a principios del siglo XX y que surgió en Europa occidental especialmente en Francia, Inglaterra y Alemania, aunque con una aplicación muy reducida, habiéndose posteriormente extendido y tomado auge en los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU). Precisamente un sector de la doctrina sostiene que fue en este país donde nació este instituto y alcanzó su real auge en la década del sesenta.

El surgimiento de la tarjeta de crédito está vinculado al desarrollo de las actividades mercantiles, al auge de la sociedad de consumo y de la contratación en masa, así mismo, como medio destinado a evitar

la movilización del dinero en efectivo, y a simplificar las actividades de los consumidores.

Surge como un instrumento cuya presentación permite aplazar obligaciones de pago en determinadas transacciones. La exhibición de la tarjeta acreditará a su titular para disponer de bienes o servicios sin entrega inmediata de dinero en efectivo. Realiza así, en sentido económico, una función similar a la que efectuó desde hace siglos la carta orden de crédito, para la entrega de dinero o de determinados bienes al designado en la misma.

DRURY & FERRIER citan a dos visionarios de las tarjetas, que surgen como primeros antecedentes de las mismas a finales del siglo pasado; primero a Edward Bellamy, americano de Nueva Inglaterra, periodista por necesidad, pero en realidad abogado, en su Libro *Looking Backward*, publicado en 1888, y que fue uno de los tres best sellers de su tiempo, explica una historia imaginaria de futuro, soñada por uno de los personaje del libro, Julian West. Éste sueña descubrir en el año 2000 una sociedad en la que el Estado puede proveer a sus ciudadanos de todo lo que necesitan, una sociedad sin dinero, en que cada comienzo de año el gobierno entrega a cada uno cuanto necesita y más para todo el año. Y para obtener aquello de más inmediato consumo, o bienes perecederos, no distribuibles anualmente en los almacenes, el Gobierno les entrega unas tarjetas de pago, en cartón, a cambio de unos pocos dólares, con las que pueden obtener lo que deseen; segundo, a Joshua Kelly Waddilove, inglés de Bradford, nacido en 1840, un hombre muy preocupado por los problemas sociales con un genuino horror por los abusos sociales de la época Victoriana. Cuando tenía 40 años creó una especie de cheques que entregaba a las madres necesitadas por un coste semanal de pocos peniques. Esos cheques previamente convenidos

con establecimientos comerciales locales, eran aceptados por éstos. Ese sistema se convirtió en un medio popular y Waddilove abrió su primera oficina en Bradford fundando la compañía Provident and Clothing Supply Company, que fue pionera en ofrecer crédito al consumo a través de aquellos documentos o cheques. Dicen los autores señalados, citando a D.G. Hanson, que Waddilove fue el pionero de las tarjetas de crédito en dos aspectos: que el pago se hiciera en un documento distinto al dinero y en que los clientes se sentían satisfechos del crédito rotativo (revolving credit), es decir que a medida que iban saldando su deuda con la compañía de Waddilove, ésta les proveía de nuevos cheques para realizar nuevas compras.

Su nacimiento se produce por motivos o razones de diversa índole y con un funcionamiento de diferentes matices, respecto de su actual y mayoritaria estructuración como sistema pago. BELLANGER se pregunta el por qué de las tarjetas de crédito y especialmente el por qué de su amplio desarrollo, y señala que la principal razón de la creación de estos instrumentos en los EEUU fue la estructura específica de las redes o sistemas bancarios de aquel país.

Los primeros antecedentes de la tarjeta actual se remontan a 1914, en EEUU, la General Petroleum Corporation emitió una tarjeta de crédito destinada a sus empleados y para clientes seleccionados. En 1915, la compañía telegráfica emitió unas tarjetas destinadas a identificar a sus principales clientes y autentificar sus telegramas. Es empleada primero por varias cadenas de hoteles para identificar a clientes preferentes en cualquier punto del país; y para pagar sus cuentas, sin necesidad de hacer efectivo pago alguno, en moneda de curso legal, sino simplemente conformando las estadias o consumos, que eran liquidados a posteriori por las oficinas centrales

del empresario. Su utilización en EEUU toma gran auge a mediados de la década de los años veinte, emitida por algunas compañías petrolíferas (como Texaco y Standard Oil) y grandes almacenes, que la entregaban a sus mejores clientes para la adquisición de productos, como medio de pago de sus compras.

Su empleo desciende durante la crisis de 1929, con la restricción crediticia y el aumento de la morosidad ocasionados por el desplome de la Bolsa de Valores en octubre de ese año (Crack del 29). Sin embargo, a partir de 1932 con la nueva era presidencial marcada por Franklin D. Roosevelt –en ese año es elegido Presidente de los EEUU, que imprimiría un nuevo aire de optimismo y prosperidad a la sociedad americana-, se relanzan las tarjetas como un instrumento de promoción de las ventas empresariales. Y en 1936 se inicia su extensión a otro tipo de emisores como las compañías aéreas y las de ferrocarriles.

De nuevo decae su uso, esta vez a causa de la Segunda Guerra Mundial. Las tarjetas llegan casi a desaparecer debido a la enorme limitación del acceso al crédito durante la economía de guerra y como consecuencia de las medidas restrictivas adoptadas por el gobierno de EEUU.

Hasta ese momento, podemos considerar que nos encontramos a decir de MUGUILLO en el primer peldaño de la etapa evolutiva de la tarjeta de crédito, donde es utilizada únicamente en el mercado estadounidense y prácticamente desconocida fuera de los EEUU. Hasta ese momento tenía un simple carácter bilateral, mediando entre el empresario que vendía bienes o prestaba servicios, el cual facilitaba también la financiación, y el cliente consumidor de los mismos. El cliente abonaba mensualmente el importe de la

liquidación o bien satisfacía unas cuotas periódicas preestablecidas. No se le reabría el crédito hasta que acabara de pagar lo debido, sin embargo, algunas compañías americanas hicieron entonces ya, algunos intentos de crédito rotativo (revolving credit), consistente en abrir un crédito al usuario fijándole un límite proporcional a sus recursos. El titular de la tarjeta efectúa toda clase de operaciones con ella y a fin de mes recibe la factura detallada que puede pagar íntegramente, en cuyo caso sigue disponiendo del crédito inicial, o paga sólo en parte (generalmente un porcentaje de la deuda), disminuyendo entonces su crédito para el siguiente período. En la actualidad el avance de los sistemas electrónicos permiten la rotación prácticamente a diario.

Acabada la Segunda Guerra Mundial, se relanza la utilización de las tarjetas y aparece por primera vez su uso con carácter trilateral. El papel del emisor se disocia del suministrador de bienes y servicios, distinto del emisor. Este suministrador entrega los bienes o presta los servicios al titular, cobrando su precio al emisor de la tarjeta. El emisor se convierte en una compañía especializada en la emisión administración de tarjeta de una determinada marca, en principio propia. Entrega al titular la tarjeta abriéndole una cuenta de crédito que salda mensualmente. Estas tarjetas ya cuentan con las características esenciales por las que hoy se las reconoce; según MUGUILLO, estamos en la segunda etapa, la "edad adulta" del sistema.

La primera empresa emisora especializada de tarjetas fue Diners Club, quien se constituye en 1950, la emite recién en 1951. En 1952 había emitido 20,000 tarjetas y pocos años después, en 1959, había alcanzado un millón de tarjetas.

Como su nombre indica, servía en sus inicios para pagar en una cadena de restaurantes. Todo comenzó en 1949 cuando el Sr. Frank McNamara invitó a varios de sus amigos a un elegante restaurante de Nueva York. Cuando le presentaron la cuenta, advirtió que no traía consigo dinero, por lo que tuvo que convenir con el establecimiento una promesa de pago a futuro. Este incidente llevó a McNamara a pensar en un sistema por el cual una persona pudiera demostrar su respetabilidad de crédito en cualquier lugar que visitara. En la misma época, pero en la otra costa americana, en California, Alfred Bloomingdale (hijo del fundador de unos almacenes del mismo nombre) tuvo una idea idéntica, lanzando una tarjeta "Dine and Sign" ("coma y firme"). McNamara y Bloomingdale se encontraron y decidieron unir sus esfuerzos, de dicha fusión nació la tarjeta Diners Club, que se estableció a nivel nacional en EEUU. Fue la primera tarjeta acreditativa del mundo, del tipo Travel & Entertainment. En sus orígenes, los adherentes no facilitaban una verdadera tarjeta. Los titulares recibían un carné de cartón con talonario, donde figuraban los establecimientos que daban crédito a los portadores de estos talonarios. En las cubiertas del talonario había designado el nombre y el número de identificación del portador, datos que el comerciante copiaba en el momento del pago. Al respecto, BULLRICH nos dice que la tarjeta surgió como un destello de talento de un millonario norteamericano que accidentalmente se asomó a la angustia que nos acomete cuando en el momento de pagar algo advertimos que se ha perdido nuestro billetero. La periodista María SOLANÍ en el artículo Les targetes de crédit, el negoci del plàstic en Diari de Girona del 29 de noviembre de 1992 reproduce el origen de las tarjetas de crédito. Señala como inventor de las mismas al también multimillonario Robert Maxwell, con la misma anécdota del restaurante. Todo parece indicar que la anécdota del restaurante es

verdadera, pues coincide siempre en las fuentes consultadas, pero nos acometen serias dudas acerca de los nombres de los intervinientes en la comida de negocios que originó la idea de la creación de las tarjetas. CHULIÁ cita al "multimillonario Rockefeller" como el que junto a un grupo de otros hombres de negocios ingeniaron la tarjeta. De todas formas la mayoría de antecedentes examinados nos llevan a referir dicha anécdota a Frank McNamara.

Diners Club les pagaba a los comercios por transacciones efectuadas con la tarjeta, deduciendo un porcentaje pequeño como "descuento" para compensar el papel desempeñado en la venta por la tarjeta. Se les cobraba a los usuarios por sus cargos, y se les requería que pagaran el monto total debido al recibo de la cuenta.

Muy pronto fue extendiéndose a un amplio espectro de compras, cubriendo rúbricas como diversiones, viajes y turismos; hasta que llegó a admitirse para pagar todo tipo de bienes y servicios, no sólo en el ámbito nacional (EEUU) sino también internacional.

Rápidamente le salieron competidores a esta marca, tanto que algunos emisores bilaterales se apresuraron a firmar convenios de adhesión con establecimientos suministradores de bienes y servicios. Otras compañías, originariamente también prestatarias de servicios de turismo, se lanzó asimismo a incorporar el nuevo sistema de operativa con tarjeta.

American Express Company, que hasta entonces se había dedicado exclusivamente a la actividad de agencia de viajes, y emitía cheques de viaje para sus clientes, crea en 1958 su propia marca de tarjetas, dentro de la línea de "Travel and Entertainment". Le sigue Carte Blanche creada en 1959 por la cadena hotelera Hilton. Destaca, sin embargo, el extraordinario desarrollo y empuje de American Express.

Parecía como si sus titulares tuvieran una necesidad de alinearse para relanzar económicamente a los EEUU. viajando al extranjero, especialmente a Europa, ya fuera de negocios o de vacaciones, con el fin de utilizar su tarjeta American Express, que en la década de los 80 empezó a desplazar a Diners Club.

Al final de la década de los años cincuenta se puede observar como en EEUU. son emisores de tarjetas de crédito las principales cadenas de almacenes de venta al por menor, la Asociación de Líneas Aéreas y la A.T.T. (principal compañía de teléfonos). En 1958 se creó la tarjeta Sears Card, por el grupo Sears Roebuck Co. de EEUU. Se utilizaba en todos los establecimientos mercantiles del grupo (principalmente de almacenes, extendidos en muchos países), para realizar compras e incluso operaciones financieras, en los ECs del grupo. Esta tarjeta es líder entre las tarjetas de detallistas; en 1992 tuvo un volumen de negocios de más de 20 billones de dólares. El mayor emisor de tarjetas americano no tiene la categoría de banco, es Greenwood Trust, propiedad de la cadena de almacenes Sears Roebuck, que emite la tarjeta Discover. Es en ese momento cuando comienza la etapa del desarrollo del sistema, produciéndose su expansión internacional, con la incorporación de los bancos a la emisión y operativa en general.

El banco se incorpora como administrador de tarjetas y en algunos países garantiza a sus mejores clientes. Efectivamente, a partir de 1951 los bancos norteamericanos se abrieron a este mercado. La primera tarjeta emitida por una institución financiera fue la del Flatbush National Bank de New York, en 1947 creó la tarjeta Charge-it, con un cargo mensual de las sumas acumuladas en cuenta, y que estaba reservada a los clientes del Flatbush, quienes disponían de comercios afiliados al sistema. Pero dejó de atenderlos pronto, pues

en 1951 a otro banco se le ocurrió emitir tarjetas utilizables por clientes de otras ECs; ese banco fue el Franklin National Bank.

El primero en emitir una tarjeta utilizable por clientes de otras instituciones financieras fue el Franklin National Bank of New York, concretamente en agosto de 1951. En 1957 había 26 bancos que ofrecían su tarjeta a casi 750,000 titulares, que les era aceptada en más de 11,000 establecimientos comerciales. Las transacciones superaban los 40 millones de dólares.

Para fomentar más esa expansión del sistema de pago, a mediados de los años sesenta, los bancos norteamericanos utilizaron la técnica de remitir tarjetas a clientes sin su previa solicitud, de forma que las autoridades financieras federales tuvieron que intervenir para cortar esta práctica. Hubo abuso de los bancos y críticas de los clientes, que incluso se negaron a aceptar los cargos por no haber solicitado la tarjeta. Y los tribunales federales les dieron la razón, fallando que si la tarjeta no había sido solicitada por el cliente, no procede el cargo en cuenta, a pesar de haberse utilizado aquella. Esta situación ocasionó problemas y numerosas pérdidas a algunos bancos norteamericanos. Con el desarrollo del sistema también proliferó el fraude. Todo ello acompañado de la falta de estudios previos de solvencia en las entregas de las tarjetas, hizo que éstas atravesaran un bache durante algunos años. Los bancos dejaron incluso de ofrecer el servicio de tarjetas de pago. Posteriormente, y de forma paulatina, la banca fue restableciendo el servicio, obligada en parte por la dinámica del mercado.

A pesar de todo, en EEUU. en el año 1968 circulaban 95 MM de tarjetas de pago, emitidas por compañías aéreas, bancos, sociedades distribuidoras de petróleo y otras dedicadas al turismo,

hotelería y algunas especializadas; además de 101 MM de tarjetas emitidas por almacenes de venta al por menor. En este momento la tarjeta no estaba normalizada, aunque se iban unificando o aproximando los tamaños y procedimientos de identificación. Se crea una Comisión en el seno del American National Standards Institute, para la producción de las normas y especificaciones de tarjetas de crédito. El año 1968 fue declarado por el Bank of America de California, como "el año de la tarjeta de crédito".

Precisamente, el Bank of America de California emitía la tarjeta bancaria de mayor aceptación entonces, la BankAmericard, creada por dicho banco en 1959. En 1961 había colocado 1 MM de tarjetas, con un volumen de negocio de 75 MM de dólares, que en 1967 habían pasado a 2,7 MM de tarjetas y 335 MM de dólares de negocio. Esta marca fue cedida, en 1966, a una sociedad especializada, BankAmericard Service Corporation, creada por el propio Banco. Después denominada National BankAmericard Incorporated (NBI), con plena independencia de aquel banco inicial y en la que participarían ya diversos bancos. Esta asociación bancaria (NBI) intentó sin éxito prohibir a sus miembros, los bancos emisores de la marca BankAmericard (después Visa), que pudieran adherirse a otros sistemas de tarjetas. La batalla legal duró seis años, pero finalmente, en 1976, un Tribunal de Arkansas declaró la práctica de la NBI discriminatoria y atentatoria contra la libre competencia.

De esta forma se extendió a varios estados norteamericanos dando un mejor servicio a los titulares cuando viajaban, que podían utilizar la tarjeta en un ámbito territorial mayor. En 1969 esta compañía tenía 3,000 bancos asociados, y fue la predecesora de la actual Visa. El desarrollo internacional de la marca tuvo su origen en 1974, creándose la organización internacional IBANCO, que en 1977

adoptó el nombre de Visa Internacional. La NBI se convirtió en Visa USA e IBANCO en Visa Internacional. Se adoptó el nombre de Visa porque era internacionalmente comprensible y aceptable.

Los principales bancos de California siguieron la misma fórmula. Wells Fargo Bank, United California Bank, Bank of California y el Crocker National Bank formaron también una asociación sin ánimo de lucro para emitir una marca de tarjeta en común, la llamaron California Bank Card Association, adquirieron al First National Bank de Louisville (Kentucky) el nombre y diseño de la tarjeta MasterCharge y la pusieron en marcha. En 1966, 17 bancos que tenían sus propios sistemas de tarjetas se reunieron en Búfalo (Nueva York) para formar también una federación con el fin de aceptar recíprocamente sus respectivas tarjetas de pago en las distintas oficinas y representaciones. Así podían ofrecer a sus clientes un servicio de intercambio monetario válido entre los diferentes estados. Crearon la Interbank Card Association. Quisieron sin embargo mantener cada uno su propia identidad y sólo anunciaban la federación mediante una "i" blanca y pequeña en un círculo negro que aparecía en las tarjetas, en la parte baja de la esquina derecha de las mismas. El diseño resultó poco familiar y tuvieron dificultades con los establecimientos comerciales para su aceptación. En 1969 adquirieron todos los derechos de marca y logotipo de MasterCharge a la California Bank Card Association. Dieron un giro rápido a los acontecimientos recuperando los establecimientos que habían dejado de aceptar su antigua tarjeta con la "i", e incluso se alinearon con esa federación nuevas asociaciones bancarias emisoras de tarjetas, como la South East Bankers Association de Atlanta y la Mountain States Bankcard Association de Denver.

En 1970, casi todos los estados de Norteamérica tenían representación de las tarjetas BankAmericard o MasterCharge, mediante bancos que las promocionaban. La MasterCharge, a partir de 1979, pasó a denominarse MasterCard y desapareció de las tarjetas la "i" que simbolizaba la federación Interbank. En 1981 MasterCard presenta el primer programa de tarjeta dorada en el sector pagos y en 1983 es la primera en usar el holograma de láser como dispositivo antifraude. En 1989 presenta la primera tarjeta bancaria con un panel de firma a prueba de alteraciones. La BankAmericard y la MasterCard, así como otras tarjetas de ámbito más reducido, introducen el sistema de adhesión de emisores a una marca, con el compromiso de admisión de las tarjetas de esa marca en cualquiera de los bancos que disfrutaban de la licencia, sistema que se generalizará finalmente como medio de expansión mundial de las grandes marcas de tarjetas.

Una de cada tres transacciones comerciales en el mundo se efectúa mediante una tarjeta de crédito. Sin embargo, a pesar de su uso generalizado, las tarjetas de pago pertenecen a una industria relativamente reciente.

Gracias al desarrollo tecnológico constante en el campo de la cibernética se ha logrado que el legendario plástico de identificación de "buen cliente" haya incorporado una banda magnética que permite acceso a los cajeros automáticos a más de mil doscientos millones de tarjetas que circulan en todo el mundo. Proceso que se inició en EEUU primero, luego en Europa posteriormente en Asia y por fin al resto del mundo interviniendo en el desarrollo de empresas de muy diversa envergadura y perspectivas, contribuyendo al desarrollo de la economía mundial.

Al 31 de diciembre de 2000 en los EEUU. de las tarjetas que circulan, el 72% constituyen tarjetas de crédito y el 28% tarjetas de débito.

1.1.1 Base legal de la empresa

Diners Club fue constituido el 3 de marzo de 1973 y fue adquirida por Diners Club Colombia con la participación de 36 accionistas

Su funcionamiento está regulado por el Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Compañías de Tarjetas de Crédito y su control corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema de pagos tiene como objetivo velar por la transparencia y estabilidad del sistema financiero en un marco de eficiente asignación de recursos monetarios, adecuándose a las transformaciones de funcionamiento del sistema, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado.
- Ley para la Transformación Económica del Ecuador (L.2000-4)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF)
- La Reforma a la Ley del Mercado de Valores, aprobada mediante Ley 107-PCL.RO367: 23-jul-1974, que contiene las atribuciones y funciones del Consejo Nacional de Valores (CNV), adscrito a la Superintendencia de Compañías, encargados de establecer la política general del mercado de valores y regular su funcionamiento.
- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que regulan las operaciones del sistema financiero.

1.1.2 Objetivos de la Empresa

Diners Club Internacional comenzó su operación hace 39 años en el Ecuador. Desde su inicio se posicionó como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy en día su objetivo, es seguir siendo líder del mercado, con más de 14,000 establecimientos afiliados y un club de socios exclusivos, los cuales reciben beneficios sin límites a nivel nacional e internacional.

- Realizar alianzas y enfoques centralizados con un objetivo claro "el Cliente".
- Generar un valor que va mas allá del producto individual
- Compromiso de mejora constante y así mantener al cliente satisfecho en el mediano y largo plazo.
- Generar nuevos enfoques hacia segmentos de mercado.

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña histórica

Diners Club es la primera tarjeta de crédito en la historia de productos y servicios financieros mundiales...

La creación del concepto "tarjeta de crédito" nació de un acontecimiento ocurrido en 1949, cuando el señor Frank McNamara invitó a varios amigos a un elegante y lujoso restaurante en New York. Al momento de cancelar la cuenta se percató de que no tenía dinero, por lo que tuvo que acordar con el restaurante una promesa de pago a futuro. Este incidente llevó a McNamara a pensar en un

sistema por el cual una persona pudiera demostrar su respetabilidad de crédito en cualquier lugar que visitara.

Es así que en 1950, se constituye Diners Club, una organización para servir de garantía al pago de los consumos hechos por sus Socios.

Al inicio el sistema era sencillo, ya que todos los socios de Diners Club eran conocidos por el personal de los restaurantes y hoteles que aceptaban unirse al sistema; les bastaba firmar sus boletas de consumo como garantía de pago a futuro. Es en ese momento que la "firma", hasta entonces una forma de pago desconocida, adquiere un poder ilimitado. Mientras tanto en la ciudad de Los Angeles, Alfred Bloomingdale, un prominente hombre de negocios, iniciaba una organización similar con el nombre de "Dine and Sign", a la que se unió Diners Club para formar The Diners Club Inc.

Diners Club inició su proceso de expansión abarcando Estados Unidos y Canadá. En 1952 el sistema se convierte en internacional. Se establecieron filiales en España, México y Cuba, a los pocos meses también abarcó Europa Occidental, Centro América y El Caribe, posteriormente los países del bloque oriental. La tarjeta Diners Club fue un éxito inmediato, la lista de socios se incrementaba cada vez más, por lo que surgió la necesidad de formalizar el medio de identificación, es así que en el año 1961 Diners Club reemplaza su tarjeta de cartón por una versión de plástico.

EN 1967 LA TARJETA DINERS CLUB LLEGA AL ECUADOR, SIENDO LA PRIMERA TARJETA DE CRÉDITO EN NUESTRO PAÍS. Y tuvo gran aceptación en los círculos profesionales, industriales y comerciales.

La tarjeta Diners Club funciona bajo el sistema de franquicias y es aceptada en más de 200 países alrededor del mundo.

Trayectoria

Diners Club del Ecuador comenzó su operación hace 41 años en el Ecuador. Desde su inicio se ha posicionado como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy, Diners Club es la tarjeta de crédito líder del mercado, con más de 14,000 establecimientos afiliados y un club de socios exclusivos los cuales reciben beneficios sin límites a nivel nacional e internacional.

Es la tarjeta relacionada con las artes y la cultura porque a través de los años se ha brindado a los socios mejores eventos artísticos. Diners Club es sin duda la puerta de entrada a un sin número de beneficios exclusivos los cuales solo el socio podrá disfrutar sin límites.

Innovación

Con su gran trayectoria, reconocimiento y prestigio entre todos sus clientes a nivel mundial, Diners Club se proyecta hacia los desafíos del nuevo milenio. Y permanece en evolución constante con el objetivo de ofrecer a todos sus socios una gama amplia de productos y servicios diseñados para satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.

Diners Club tiene la red más amplia de establecimientos asociados y convenios con las organizaciones de mayor prestigio del país los mismos permiten que el socio maneje sus relaciones de forma global y con servicios de calidad.

Claridad

Diners Club es una tarjeta de crédito exclusiva, seria y honesta. Sus estados de cuenta son siempre claros y fáciles de entender. Todos sus consumos se manejan con la mayor seriedad y claridad para que usted pague lo que firma.

Servicios Automatizados

Diners Club comprometido con la mejora del servicio que brinda a los socios, pone a su disposición el Portal de Servicios Web Diners Club - OPTAR, en donde usted podrá conectarse de manera ágil, segura y sin costo a la información de estados de cuenta (hasta 6 meses atrás), movimientos a la fecha y millas AAdvantage de sus tarjeta Diners Club y Visa Banco del Pichincha.

El nuevo Portal de Servicios Web Diners - Optar le ofrece la posibilidad de personalizar y cambiar su clave las veces que necesite. Haga uso desde hoy del nuevo portal y sea parte de promociones e iniciativas exclusivas las 24 horas del día, los 365 días del año.

Características importantes

- A través del Portal de Servicios Web se podrá acceder en forma integrada tanto a la parte informativa de Visa y Mastercard Banco del Pichincha, así como la parte consultiva de Diners Club y Visa Banco del Pichincha.
- Para acceder al Portal de Servicios Web en su parte consultiva se requiere la C.I. / RUC y la clave de servicios automatizados.

- En la primera visita, el cliente actualizará todos sus datos y su correo electrónico nos servirá para hacerle participe de exclusivas promociones.

Créditos

Diners Club ofrece a sus socios diferentes tipos de créditos flexibles y adaptables a cada necesidad de manera que usted pueda planificar sus compras y consumos:

- Crédito Corriente

Nuestro socio realiza sus consumos para pagarlos sin ningún recargo en el siguiente estado de cuenta.

- Crédito Diferido hasta 24 meses.

Este crédito le permite al socio efectuar sus consumos con un financiamiento, en cuotas iguales, incluido el interés más conveniente del mercado.

- Planes pagos sin intereses

El socio puede solicitar en los establecimientos afiliados los planes a 3,6 y 12 pagos, sin ningún recargo de intereses.

- Sin cupo preestablecido

Diners Club no solamente le presta las facilidades de una tarjeta de crédito, sino que además le permite usar su tarjeta sin cupo preestablecido. Cómo quiera y cuándo quiera, usted no tiene límites.

Viajes

La experiencia permite ofrecerle los mejores beneficios al momento de viajar, porque su Tarjeta Diners Club le da la posibilidad de elegir el plazo para cancelar: pasajes nacionales e internacionales, paquetes turísticos completos y alquiler de vehículos.

- Viaje sin límites

Viaje protegido con un seguro de vuelo SIN COSTO de hasta USD. 800.000 al comprar sus boletos aéreos con Diners Club. El seguro lo cubre a usted, su cónyuge e hijos de hasta 23 años, además cuenta con múltiples beneficios más como:

- Avances de efectivo en USD.
- Servicio exclusivo de AIRPORT LOUNGE en Quito y en más de 70 ciudades alrededor del mundo.
- Seguro en retraso de vuelo de 12 horas o más hasta USD. 200
- Seguro en demora de equipaje de 12 horas o más hasta USD. 250
- Exceso en pérdida de equipaje hasta por USD. 1.000

Nueva oficina del Aeropuerto Mariscal Sucre.

Pague la tarifa de salida internacional con su tarjeta Diners Club Corporate Card.

1.2.2 Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión.

Organigrama Estructural

Es la espina dorsal de una empresa, en donde se señalan los puestos jerárquicos tanto de forma horizontal como vertical, desde los puestos más bajos hasta los que tomas las decisiones.

Organigrama Funcional

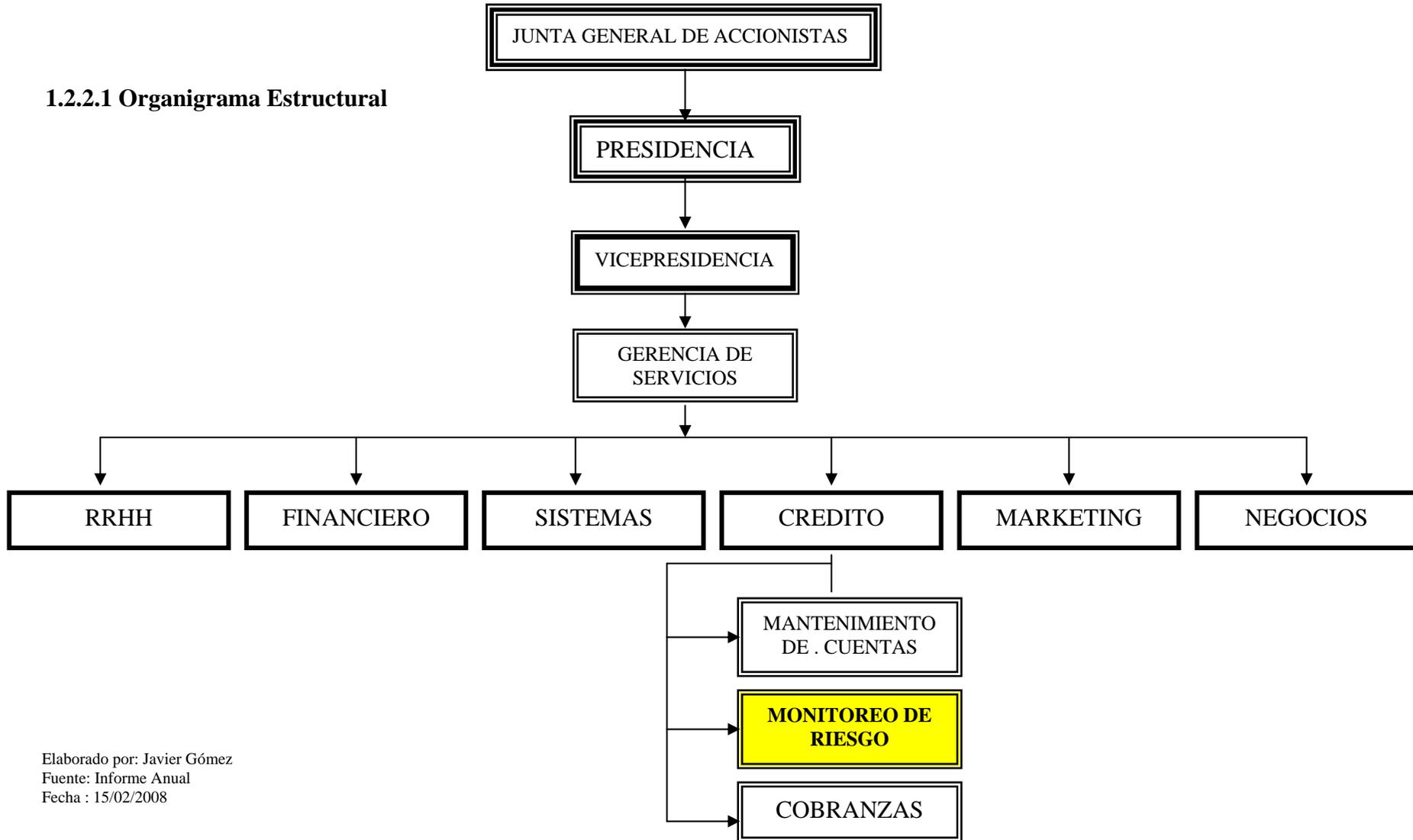
Va relacionado a la actividad a desempeñar sin son operativos (rango mas bajos), supervisores o jefes (rangos medios), y dirección o administración (rangos altos).

Organigrama Personal

Este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

1.2.2 Organigramas

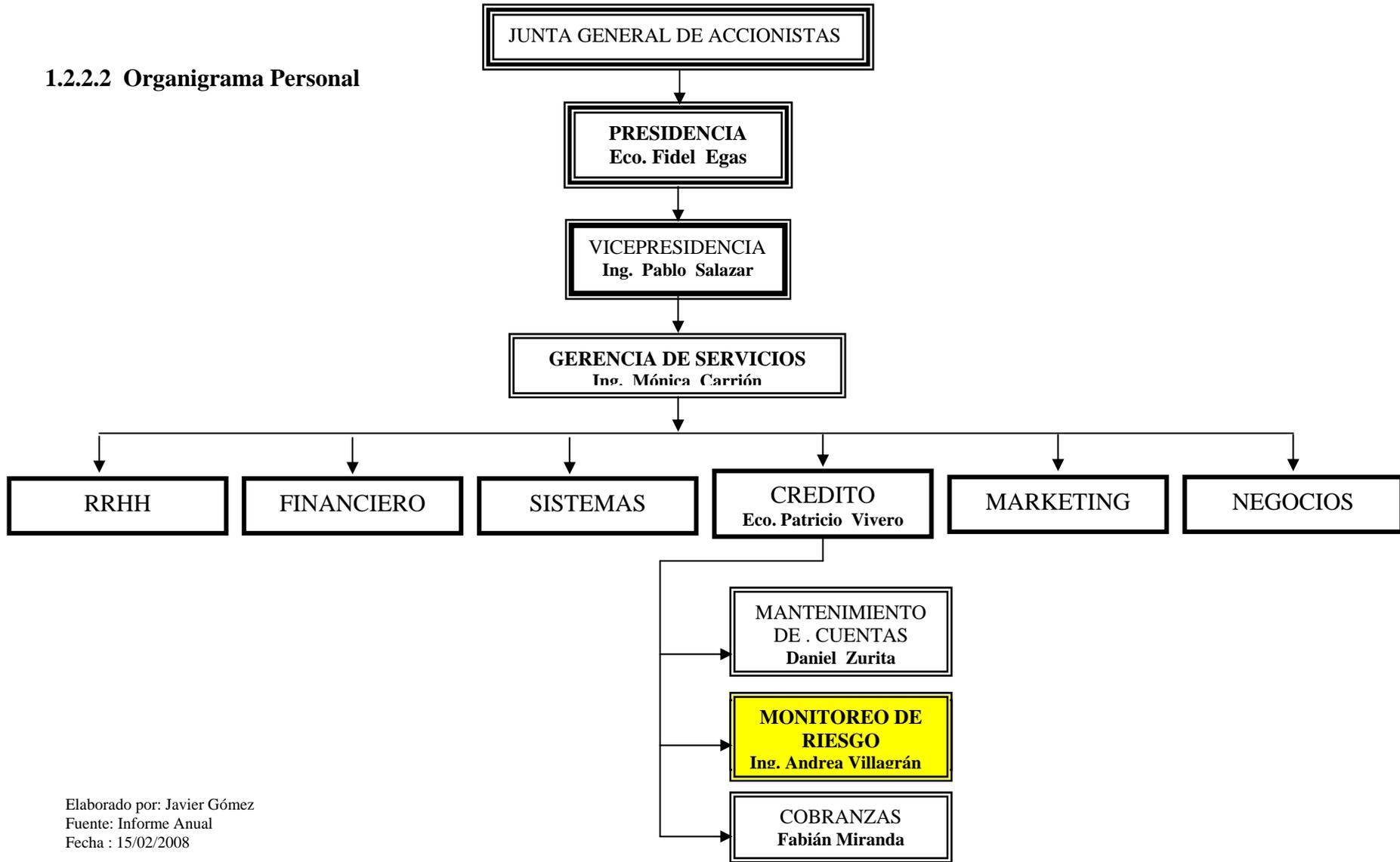
1.2.2.1 Organigrama Estructural



Elaborado por: Javier Gómez
Fuente: Informe Anual
Fecha : 15/02/2008



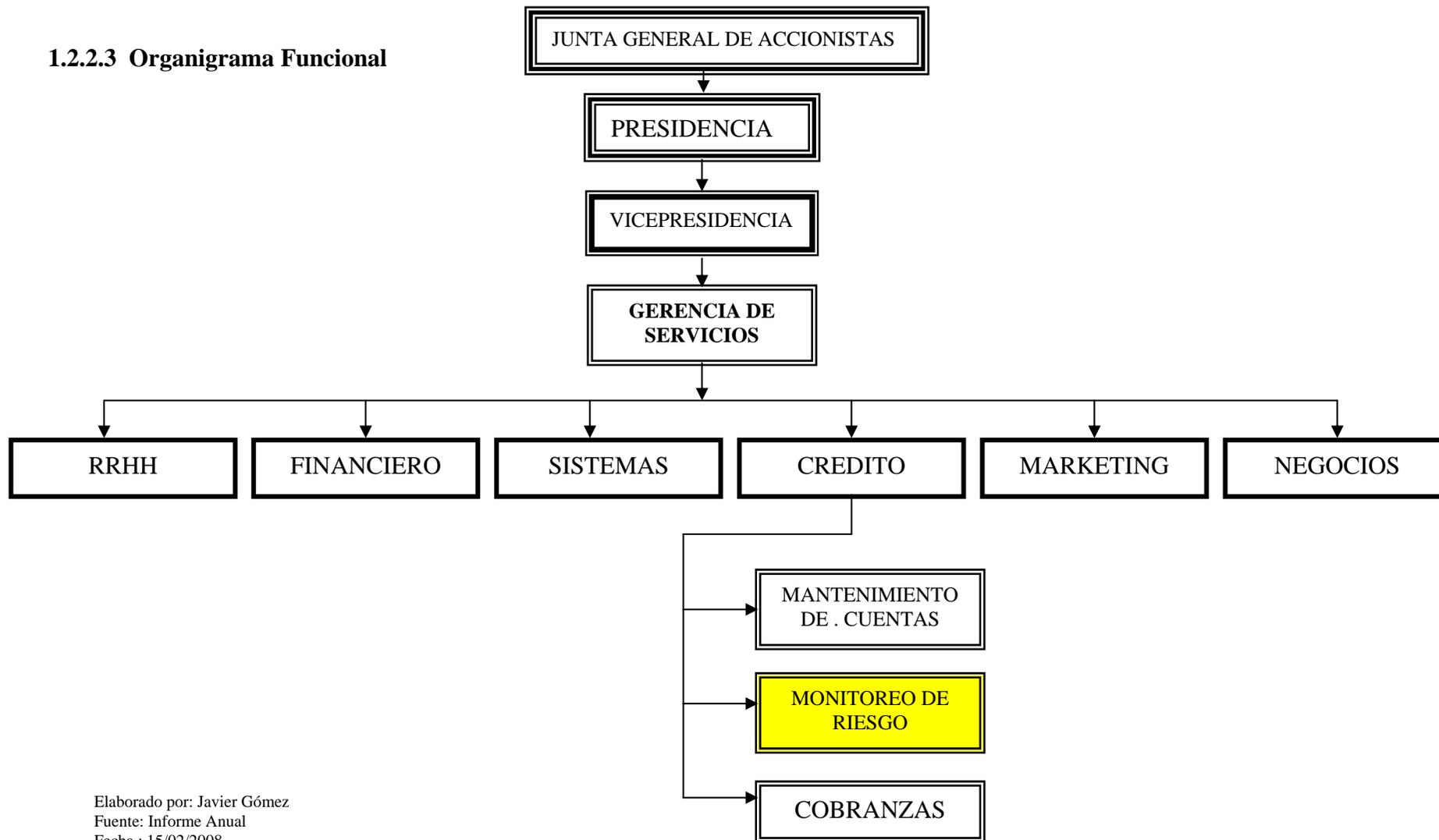
1.2.2.2 Organigrama Personal



Elaborado por: Javier Gómez
Fuente: Informe Anual
Fecha : 15/02/2008



1.2.2.3 Organigrama Funcional



Elaborado por: Javier Gómez
Fuente: Informe Anual
Fecha : 15/02/2008

DESARROLLO FUNCIONAL

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Nombrar al Directorio, Presidente y Gerente General de la Institución.
- Aprobar los estados financieros.
- Decidir sobre la repartición de utilidades.

PRESIDENCIA

- Aprobar estados financiero
- Decidir sobre repartición de utilidades
- Aprobar operaciones de crédito superiores a los montos establecidos y personas VIP.

VICEPRESIDENCIA

- Vigilar la gestión por parte de la Gerencia de institución
- Aprobar operaciones de Crédito que se encuentren por encima de los montos establecidos en los reglamentos
- Aprobar el reglamento interno de la organización

GERENCIA DE SERVICIOS

- Representación judicial y extra judicial de la institución en todos los actos y contratos que esta suscribiera.
- Aprobación y diseño del plan estratégico de la institución
- Decisión final sobre asuntos tratados en los diferentes comités formados para normar las actividades de la institución.
- Aprobar la vigencia e implementación de los diferentes procesos que existen junto con la publicación de los manuales respectivos.

CRÉDITO

- Realizar actividades operativas en las transacciones de los tarjeta habientes, como son la afiliación de nuevos socios.
- Aprobación de solicitudes y exclusiones
- Administrar la base de datos de clientes y mantener un archivo actualizado del mismo
- Proporcionar información actualizada y completa sobre las operaciones del departamento a las demás áreas de la institución
- Definir el control y ajuste de las políticas y estándares del área de acuerdo con las estrategias de la institución.
- Tomar decisiones referentes a todas las actividades que representan un movimiento.
- Regular y vigilar el cumplimiento de las normas y parámetros que norman la actividad crediticia.
- Verificar que las garantías se encuentren constituidas , previo al desembolso de operaciones de crédito.
- Determinar y hacer cumplir los parámetros de calificación de créditos que pertenezcan a la banca personal.

MANTENIMIENTO DE CUENTAS

- Afiliación de socios
- Actualización de datos
- Reportes a Gerencia de Crédito
- Emisión de tarjetas

MONITOREO DE RIESGO

- Prevención y monitoreo de fraudes
- Confirmación de transacciones

- Planificación y planes de contingencia
- Bloqueos de tarjetas
- Reportes a Gerencia de Crédito

COBRANZAS

- Recuperar operaciones vencidas de crédito
- Proceder con demandas judiciales y el embargo de garantías a favor de la institución.
- Plantear condonaciones de operaciones crediticias
- Realizar convenios de pago con los clientes que desean reestructurar sus operaciones crediticias.

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión de la Empresa

“Ser el medio de pago preferido, por el conocimiento del mercado, enfoque en el cliente e innovación; guiados por principios éticos con responsabilidad social.”

2.2 Visión de la Empresa

“Ser reconocidos y valorados por nuestra calidad personal y por la calidad de los servicios que ofrecemos”

2.3 Objetivos

- Realizar alianzas y enfoques centralizados con un objetivo claro “el Cliente”
- Generar un valor que va mas allá del producto individual.
- Compromiso de mejora constante y así mantener al cliente satisfecho en el mediano y largo plazo.
- Generar nuevos enfoques hacia segmentos de mercado.

2.4 Políticas de los Procesos

PRESTATARIOS EXCLUIDOS DEL CRÉDITO

Se consideran como prestatarios excluidos del crédito a las siguientes personas naturales o jurídicas:

- a) Todos aquellos tarjeta habientes que son considerados como VINCULADOS.
- b) Candidatos en alguna función pública, diputados, políticos en general.
- c) Personas jurídicas o naturales extranjeras, salvo que formen parte de grupos multinacionales bien conocidos y garantizados por cartas de crédito "stand by" extendidas por bancos extranjeros de primer orden o personas que mantengan patrimonio y una estabilidad mínima de 5 años.

ENTES CON PERSONERIA JURÍDICA:

1) SOCIEDADES DE HECHO/ SOCIEDADES CIVILES:

Son aquellas uniones naturales que han sido formadas sin ánimo de crear una persona jurídica diversa de los socios considerados individualmente.

2) CONSORCIOS:

Son sociedades de hecho conformadas por dos o mas personas jurídicas. No forman una persona jurídica diversa de sus socios, aún cuando para su manejo designen uno o mas

representantes comunes. Generalmente los consocios se forman para un fin.

ASOCIACIÓN O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN

Es aquella en la que un comerciante da a una o mas personas participación en las utilidades o pérdidas de su comercio. La asociación o cuentas en participación no constituyen una persona jurídica. La asociación es un acuerdo interno entre el comerciante y las personas que han participado en la asociación, es decir no pueden obligarse como tal con nadie. Por lo mismo, no podría un asociación o cuentas en participación realizar operaciones bancarias. El comerciante que se ha asociado podría por sus propios derechos efectuar tales operaciones.

PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS QUE SE ENCUENTREN EN MORA

Las personas que posean archivos negativos o que consten en central de riesgos de la Superintendencia de Bancos con calificación C, D y E por cualquier tipo de operación.

- Personas jurídicas que se encuentren intervenidas por la Superintendencia de Compañías o en proceso de liquidación.
- Personas impedidas legalmente por cualquier motivo.
- Personas naturales o jurídicas que a juicio de los funcionarios de crédito podría sospecharse que están involucrados en lavado de dinero.

- Abogados, religiosos, medios de comunicación, jueces, fiscales, salvo excepciones realizadas por la Gerencia de Riesgos Global y la Gerencia General .

Deberá analizarse conjuntamente con el Comité de Crédito respectivo la concesión a cualquier operación de crédito.

POLÍTICAS INTERNAS SOBRE COLABORADORES

- Los colaboradores del Área de Crédito no pueden recibir, evaluar previamente, ni recomendar solicitudes de crédito de clientes con los cuales tenga parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad (padres, hijos, abuelos, nietos, hermanos, tíos, sobrinos), o segundo de afinidad (suegros, yernos, nueras, padrastros, hijastros, cuñados), ni cónyuges.
- Estos colaboradores tampoco pueden integrar ni votar en los organismos de aprobación crediticia de solicitudes de los cónyuges y parientes indicados anteriormente.
- De igual forma, los colaboradores que sean cónyuges o tengan relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, con los representantes legales o clientes jurídicos , no pueden integrar ni votar en los organismos de aprobación crediticia de dichos clientes. Igual norma se aplica cuando los colaboradores de crédito tengan con el cliente relación personal de negocios.
- Los ejecutivos y colaboradores de la institución deben evitar situaciones en las que sus intereses personales puedan estar en

conflicto con los intereses de la institución o de sus clientes. Existe un posible conflicto de intereses cuando un ejecutivo o colaborador tiene interés directo o indirecto en cualquier transacción o posible transacción que involucre a la institución y exista un interés de tal magnitud o naturaleza en la misma, que sus decisiones podrían ser afectadas o determinadas por el.

Si un colaborador conoce la inobservancia de las normas indicadas en los literales anteriores, deber reportar inmediatamente al Departamento de Control Interno.

POLÍTICAS SOBRE CONFIDENCIALIDAD

- Sujetándose al Art. 88 de la Ley General del Sistema Financiero, ningún funcionario, administrador y colaborador puede proporcionar información relativa a operaciones que se realicen en la institución, sino únicamente a su titular o a quien lo represente legalmente.
- La institución puede proporcionar información general respecto del comportamiento de clientes en particular, para fines de evaluación de crédito, a requerimiento de otras Instituciones de Sistema Financiero o de establecimientos comerciales autorizados por aquellos, sin que ello implique la facultad de revelar transacciones individualizadas.

2.5 Estrategia de la Empresa

Diners Club por intermedio de sus objetivos ha diseñado las siguientes estrategias que atienden de mejor manera a su mercado objetivo y se alinean con los requerimientos de desarrollo de la institución.

- Realizar la gestión de recuperación en el departamento de Cobranzas.
- Realizar los análisis financieros a los tarjeta habientes en el Área de Crédito.
- Mejorar el departamento de Mantenimiento de Cuentas para lograr mejorar los tiempos de respuesta en afiliaciones.
- Realizar convenios con "Proveedores" de créditos de consumo como: vehículos, equipos de computación, electrodomésticos.
- Buscar alternativas de compra de cartera a Compañías Financieras, con un plazo promedio de dos años.
- Desarrollar servicios y productos referidos a los empleados.
- Mejorar la sinergia entre canales de la institución.

Estas estrategias han sido diseñadas y aprobadas por la Gerencia General de la institución; se debe considerar que para cada estrategia, existen proyectos y acciones previamente establecidos que son el enlace directo a la consecución de los objetivos al corto y mediano plazo.

2.6 Principios y valores institucionales

INTEGRIDAD

- Actuar en consecuencia con los principios.
 - Practicar lo que se predica
- Actuar rectamente aunque no sea fácil.
- Decir la verdad con responsabilidad.
 - Con respeto
 - Con prudencia
 - Saber guardar secretos
- Liderar con Verdad.
 - Decir la verdad sobre el desempeño
 - La verdad estimula el desempeño
 - Ser honesto en reconocer los aportes de otros (derecho intelectual)
 - Ser honesto y abierto en situaciones de trabajo
- Cumplir con la promesas.
 - Usar la misma vara para juzgarse a uno mismo que a los demás

RESPONSABILIDAD

- Ser conciente del impacto de nuestros actos en la organización y en los demás.
- No limitarse a cumplir con lo mínimo: tomar iniciativas.
- Ser responsable de asumir las elecciones personales: disciplina.

- Ser leal a la Organización.
- Ser capaz de reconocer los propios errores y enmendar las faltas con los agraviados.
- Ser capaz de corregir los errores.
- Asumir la responsabilidad del rol que cumplimos con las personas que nos rodean no sólo por lo que hacemos sino también por lo que dejamos de hacer: calcular el impacto de palabras o acciones.

RESPECTO

- Aceptar las diferencias en pensamiento, condición, ideología, religión, sin que ninguna de estos elementos se conviertan en motivos para segregar, marginar o tratar mal a otros.
- Diferenciar entre las evaluaciones hechas sobre el trabajo y las hechas sobre la persona.
- No ofender a las personas, realizar feed back: expresar expectativas positivas sobre los demás.
- Respeto al medio ambiente físico y cuidado de los bienes.
- Respeto por las normas establecidas en la organización: normas justas que todos las cumplen.
- Respeto a la autoría de trabajos de otras personas.
- Toma en consideraciones las situaciones particulares de los miembros de su equipo liderando con flexibilidad.
- No devalúa al resto para sobresalir.

SOLIDARIDAD

- El perdón tiene algunas condiciones:
 - Se debe reconocer lo que se perdona en toda su magnitud.
 - Debe haber un sincero arrepentimiento.
 - Debe existir la sincera intención de la enmienda.
- Por lo tanto el perdón dista mucho de permitir en encubrimiento o la complicidad.
- El perdón hacia uno mismo dista mucho de ser una justificación de una conducta inaceptable, por el contrario nos compromete a hacerlo mejor en el futuro.
- El líder que perdona reconoce las debilidades del otro, pero no define enteramente a esa persona a partir de las debilidades sino que da la posibilidad de que tenga fortalezas que puedan aprovecharse en el futuro.
- En las organizaciones, el perdón es un acto casi egoísta porque depara grandes beneficios al que perdona.

VALORES EMPRESARIALES

Compromiso con el Socio/Clientes/Establecimientos

- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con valor agregado.

Compromiso con el Logro

- Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo.

Compromiso con la Calidad Total

- Calidad en el Servicio.
- Calidad en las Propuestas de Valor.
- Calidad en la Comunicación.

Compromiso con la Claridad y la Transparencia

- En nuestro desempeño financiero.
- En nuestras ofertas comerciales y de servicio.

Compromiso con el Trabajo en Equipo

- Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores. Los logros son de todos.

Compromiso con la Responsabilidad Social

- Ser socialmente responsables como ciudadanos y como empresa en las comunidades y país en el que vivimos.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis interno del Departamento de Monitoreo de Riesgo

Objetivos

- Reducir el número de operaciones repudiadas.
- Reducir las pérdidas por fraude.
- Reducir el número de quejas.
- Incrementar la reputación del comprador.
- Incrementar las ventas.
- Incrementar el valor de las transacciones.

Políticas

- Construir y mantener una red segura.
- Protección de datos del titular de la tarjeta.
- Mantener un programa de gestión de la vulnerabilidad.
- Implementar fuertes medidas de control de acceso.
- Control y chequeo regular de las redes.
- Mantener una política segura de información.

Recursos

El Departamento de Monitoreo de Riesgo esta conformado por un Subgerente, un Jefe y catorce Oficiales Jr. , que cumplen con los siguientes cargos y funciones:

Cargo: Subgerente de Monitoreo de Riesgo

Funciones:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades emanadas desde la Gerencia General.
- Presentar reportes de gestión mensual, trimestral y anual para su análisis correspondiente por parte de la Gerencia General.
- Planifica, elabora y controla el Presupuesto anual.

Cargo : Jefe de Monitoreo de Riesgo

Funciones:

- Planifica, organiza, dirige y controla las actividades emanadas desde la Subgerencia de Monitoreo de Riesgo.
- Presenta reportes semanales, mensuales, trimestrales y anuales para su análisis correspondiente por parte de la Subgerencia de Crédito.
- Planifica, organiza y controla la gestión diaria de los oficiales Jr. de Monitoreo de Riesgo

Cargo: Oficial Jr. de Monitoreo de Riesgo

Funciones:

- Realizar el monitoreo de las marcas Diners, Visa, Mastercard, y Banco General Rumiñahui.
- Realizar reportes diarios de gestión de monitoreo, y reportar a la jefatura de Monitoreo de Riesgo.
- Realizar el seguimiento de Bases Expuestas de socios de todas las marcas.

Recursos Materiales

El Departamento de Monitoreo de Riesgo está situada en el segundo piso del edificio Matriz de Diners Club, se encuentra situada en el Área de Crédito y ocupa una oficina de tres por cuatro metros cuadrados, los recursos materiales de esta oficina son básicamente suministros de oficina los cuales por política interna son dotados cada mes los mismos que son entregados por la Oficial Jr. de Proveeduría encargada .

Recursos Tecnológicos

El Departamento de Monitoreo de Riesgo cuenta con ocho máquinas computadoras, las mismas que están totalmente equipadas cada una tiene su monitor de plasma pantalla plana y tiene discos de 200MG de almacenamiento y RAM de 2.0 G . por el uso que tiene la máquina. Además se cuenta en cada estación de trabajo con puntos de red, los mismos que son fijos para cada máquina con un IP diferente y en caso de contingente se puede operar con un IP flotante. Se cuenta también con una impresora HP 4800 láser, la misma que es multifunción, copiadora, escáner y al mismo tiempo es

archivador. El Departamento de Monitoreo de Riesgo cuenta además con un Fax HP , el mismo que es multifunción, este fax escanea, es copiadora y se puede también realizar llamadas internacionales, esto es porque es necesario tener comunicación con los diferentes establecimientos de Visa o Diners alrededor del mundo.

La red que posee el Departamento es capaz de operar en línea con diferentes áreas de la institución las mismas que pueden estar localizadas en otras ciudades o fuera del país.

Por último cada estación de trabajo cuenta con su respectiva línea telefónica y teléfono los mismos que son digitales y cuentan con memoria para reportes de uso y costo del servicio telefónico.

Recursos Financieros

La asignación de recursos financieros para esta Área se ha realizado a través del presupuesto del 2007, en el siguiente orden:

DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO	
CONCEPTO	Presupuesto anual
Equipos de Oficina	500
Equipos de Computación	1500
Suministros de Oficina	200
Suministros de Limpieza	50
Sueldos Netos	9840
Aportaciones IESS	1117,82
Beneficios Sociales	4200
TOTAL	17407,82

3.2 Procesos de monitoreo Diners, Visa, Mastercard Banco del Pichincha y Banco General Rumiñahui.

PROCESO	BASE EXPUESTA
OBJETIVO:	Consolidar una base de tarjetas que tienen el estatus de comprometidas y gestionar el cambio de plásticos en menos de 48 horas.
<ul style="list-style-type: none">• Cuando se recibe información de una posible exposición de información de nuestros productos Diners, Visa, o Mastercard, se realizan bases en las cuales constan todas las posibles tarjetas que pudieron haber sido expuestas, las mismas que pasan a los oficiales para su gestión.• Se contacta al socio y explicarle que se va a realizar el cambio de su plástico debido a que es posible que vaya a ser objeto de operaciones no autorizadas por el.• El socio accede a este cambio y se le indica que el nuevo plástico le llegará en 24 horas de ser posible y se toma la dirección de entrega del plástico.• Una vez realizada la confirmación el oficial procede a bloquear por 21 la tarjeta y el sistema AS400 inmediatamente genera un nuevo plástico, el mismo que cambia su numeración pero mantiene intactas las referencias y el historial de la tarjeta, paso seguido el oficial encargado realiza un mail dirigido al DATA CARD, en el cual detalla las tarjetas que se deben emitir y que por política son referidas como BASE EXPUESTA.	

PROCESO	CONFIRMACIÓN
OBJETIVO:	Descartar mediante gestión telefónica las alertas resultado del análisis de fraude.
<ul style="list-style-type: none"> • La confirmación es un proceso que se lo realiza para descartar posibles fraudes o para evitar el uso indebido de la tarjeta, se trata de contactar al socio y preguntarle si consumió o esta consumiendo por teléfono, internet o en el establecimiento, el oficial confirma los consumos con el socio y paso seguido se deja una observación en el GEST. • Si el socio no reconoce las transacciones, de inmediato se procede al "bloqueo por 89" y se lo cita para una reunión en el Departamento de Monitoreo de Riesgo con el Subgerente, el oficial realiza una presunción indicando los consumos no reconocidos por el socio y una vez establecida la responsabilidad del socio se procede a la acreditación de los valores por el monto total del fraude. • Las confirmaciones se realizan por igual a todas las marcas en todos los horarios, es un proceso que es manejado por todos los Oficiales. 	

PROCESO	BLOQUEO POR 89
OBJETIVO:	Asegurar que la tarjeta no pueda realizar ningún tipo de consumo hasta verificar que la información del tarjetahabiente es confiable.
<ul style="list-style-type: none"> • El bloqueo por 89 se lo realiza cuando el oficial , después de haber realizado el análisis de la cuenta , encuentra indicios de posible fraude, una vez realizado el bloqueo se ingresa mensaje en el GEST. • Después esta tarjeta pasa a una base de datos en donde se va a gestionar todas las marcas Diners, Visa, Mastercard y Banco General Rumiñahui. • El bloqueo preventivo también lo puede solicitar el socio si este informa de la pérdida del plástico. 	
PROCESO	EMISIÓN DE PLÁSTICO
OBJETIVO:	Consolidar una base de entrega de plásticos resultado de fraudes o presunciones.
<ul style="list-style-type: none"> • La emisión de plástico por parte del Departamento solo será por base expuesta, como ya se explicó en el análisis de ésta, el mail que manda el oficial al DATA CARD es el único medio para solicitar una tarjeta, de darse por otra situación el oficial envía un requerimiento al Área de Crédito para que este a su vez envíe el pedido y la autorización de la tarjeta a los respectivos canales. • Para VISA Banco General Rumiñahui las emisiones de tarjetas deben hacerse en el respectivo Banco. 	

PROCESO	PRESUNCIONES
OBJETIVO:	Determinar mediante un informe el detalle de operaciones que el tarjetahabiente no reconoce y que serán reportadas como fraude para su devolución mediante reclamo.
<ul style="list-style-type: none"> • Cada oficial es responsable de realizar las presunciones que resulten del monitoreo, en las cuales se detalla la tarjeta del socio, datos personales, datos de la operación fraudulenta como hora, establecimiento, red, importe, autorización. • Se imprimen los respaldos de las operaciones en el CAO y se entregan a la jefatura para su análisis y paso seguido la reunión con el socio para determinar la responsabilidad de este en los cargos. 	
PROCESO	SUPERA USOS
OBJETIVO:	Consolidar una base de transacciones de riesgo para que el Oficial Jr. tenga herramientas de análisis actualizadas.
<ul style="list-style-type: none"> • El Supera Usos es un proceso que se lo debe realizar todos los días antes de empezar las operaciones de las marcas, esto es el actualizar una base de datos en EXCEL , la misma que registra todos los movimientos del socio durante un tiempo estimado por la jefatura y que por medio de MACROS , nos detalla los giros considerados de riesgo por el Área o su repetición como son el caso de gasolinas o electrodomésticos. Es política del área mantener actualizadas las bases de supera Usos de todas las marcas. 	

PROCESO	MACROS
OBJETIVO:	Realizar un análisis comparativo de las bases de tarjetas obtenidas de las transacciones online.
<ul style="list-style-type: none"> • Las macros de las diferentes marcas han sido creadas tomando en cuenta los parámetros de cada producto, como su volumen transaccional, los importes, el tipo de giro, así como su repetición lo cual disminuye el riesgo de fraude. • Las macros automáticamente toman el reporte de toda la operación del día anterior y la compara con giros de riesgo, así mismo las transacciones de un monto elevado y su recurrencia, estas tarjetas muestran el riesgo como ALTO INMINENTE y el oficial es el que determina el procedimiento a seguir. 	
PROCESO	SEGUIMIENTO TARJETAS V.I.P.
OBJETIVO:	Asegurar que las tarjetas de socios V.I.P. no tengan problemas de consumo en ningún momento.
<ul style="list-style-type: none"> • La Gerencia de Crédito determinó que ciertas tarjetas de personas muy importantes siempre deben tener un monitoreo y esa es una de las actividades del oficial encargado de la marca Diners. • Esto es mas por que altos funcionarios del Banco Pichincha o de Diners muchas de las veces se encuentran en el exterior tratando de usar sus tarjetas y las mismas no disponen del cupo suficiente. 	

PROCESO	ALERTAS BRIDGE
OBJETIVO:	El objetivo de este proceso es asegurar las transacciones internacionales de la marca Diners.
<ul style="list-style-type: none"> • La marca de Diners Internacional, cuenta con una herramienta llamada BRIDGE, que es un sistema transaccional internacional el cual opera desde Londres, el mismo que está realizando seguimiento de socios alrededor del mundo. • Ellos envían alertas sobre consumos que se están realizando alrededor del mundo las mismas que el oficial debe revisar en el momento que estas ingresan para realizar las respectivas operaciones. 	
PROCESO	PAY TRUE
OBJETIVO:	Asegurar las transacciones internacionales de la marca VISA.
<ul style="list-style-type: none"> • Es un sistema internacional de transaccional que opera solo para la marca VISA Banco del Pichincha , funciona de la misma manera que el BRIDGE, el sistema envía alertas de consumos en el exterior, los mismo que deben ser verificado por el oficial y dependiendo del análisis las acciones que deberá tomar el oficial. • Cuando el oficial considera que la transacción no es de riesgo únicamente la aprueba y el sistema arroja inmediatamente la siguiente transacción, el sistema cuenta con la opción de reporte de gestión. 	

3.2 Monitoreo Diners, Visa, Mastercard Banco del Pichincha

PROCESO	MONITOREO DE MARCAS BANCO DEL PICHINCHA
OBJETIVO	Establecer seguridad al momento de realizar el análisis de las transacciones.
<ul style="list-style-type: none">➤ Para el monitoreo Diners se necesita un Oficial que este capacitado para responder ante circunstancias de mucha presión ya que por el volumen de transacciones a veces se ven errores que se pudieron evitar si se seguían los procesos establecidos.➤ El Oficial encargado debe ejecutar el programa de análisis cada 20 minuto, de este rango de transacciones obtenemos una base de las catalogadas como ALTO-INMINENTE , siendo motivo de análisis y el funcionario dispone de 20 m.➤ Para la marca VISA, el rango de tiempo es mas amplio, es decir esta base se puede bajar cada 30 minutos, tomando en cuenta todas las consideraciones ya explicadas en lo que respecta al monitoreo Diners . En el tiempo que no se este analizando el Oficial aprovecha para realizar las confirmaciones telefónicas.➤ En lo que se refiere a Mastercard, podemos señalar que el rango de transaccionalidad es mucho mas amplio puesto que no hay mucho movimiento y se lo puede realizar cada hora , tiempo en el cual el Oficial a mas de realizar el análisis también puede realizar confirmaciones y presunciones.	

3.3 Monitoreo de Visa Banco General Rumiñahui

PROCESO	MONITOREO DE LA MARCA VISA B.G.R.
OBJETIVO	Establecer seguridades al momento de realizar el análisis de las transacciones B.G.R.
<p>➤ Para lo que es el monitoreo de la tarjeta Visa , se utilizan los mismos parámetros que las otras marcas a pesar de ser otra entidad diferente, por tratarse del mismo producto, el Departamento solo da el servicio de monitoreo de tarjetas, en caso de haber fraudes o de tener reclamos estos se deben dirigir a las oficinas del Banco General Rumiñahui.</p> <p>➤ El monitoreo solo lo realizará un Oficial Jr. , por no tener mucha transaccionalidad y la macro se la ejecutará cada hora, ya que en los montos de esta tarjeta no hay mucho riesgo y no se manejan compras de montos superiores. Además el Oficial Jr. puede realizar otras actividades como son las bases expuestas, confirmación o presunciones.</p>	

CAPÍTULO IV

4. AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO

4.1 Planificación de la Auditoría de Gestión

4.1.1 Planificación Preliminar

La determinación de una estrategia para desarrollar la auditoría es indispensable al diseñar el enfoque del trabajo. En esta etapa participarán obligatoriamente el Supervisor y el Jefe de Equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Los pasos que se cumplirán, entre otros, al elaborar la planificación preliminar de la auditoría son:

- a) Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c) Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- d) Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.

e) Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El producto de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al Jefe de la Unidad de Auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

4.1.2 Planificación Específica

La información obtenida durante la planificación preliminar será complementada con procedimientos que aseguren coherencia en la planificación específica de la auditoría. La evaluación de la estructura de control interno es obligatoria para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar las pruebas de cumplimiento de auditoría.

El Supervisor y el Jefe de Equipo deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica :

- a) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b) Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c) Evaluar la estructura de control interno del área a examinar.
- d) Seleccionar los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.

4.1.3 Motivo del Examen

El examen especial al Departamento de Monitoreo de Riesgo, se realizará de acuerdo con la orden de trabajo 08 OC-DRI de 12 de septiembre del 2008, suscrita por el Director de Auditoría Interna, en cumplimiento al Plan Anual 2008 aprobado por la Gerencia General.

4.1.4 Objetivos del Examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía del Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club y de los procesos involucrados.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Institución en términos de gestión.
- Establecer la efectividad de los procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de acuerdo con la planificación del Área de Crédito.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para el Departamento de Monitoreo de Riesgo.

4.1.5 Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo, cubrirá el período desde el 1 de enero al 30 de junio del 2008, en un tiempo estimado de 160 horas laborales, durante el 1 al 31 de octubre del 2008.

4.1.6 Base Legal

Diners Club fue constituido el 3 de marzo de 1973 y fue adquirida por Diners Club Colombia con la participación de 36 accionistas

Su funcionamiento está regulado por el Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Compañías de Tarjetas de Crédito y su control corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema de pagos tiene como objetivo velar por la transparencia y estabilidad del sistema financiero en un marco de eficiente asignación de recursos financieros, adecuándose a las transformaciones de funcionamiento del sistema, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Emergencia No. 2. RO/ Sup. 930 de 7 de Mayo de 1972;
- Ley para la Transformación Económica del Ecuador (L.2000-4)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF) Ley 52-PCL. RO-S 439: del 12 de mayo de 1974 y sus reformas.
- La Reforma a la Ley del Mercado de Valores, aprobada mediante Ley 107-PCL.RO367: 23-jul-1968, que contiene las atribuciones y funciones del Consejo Nacional de Valores

(CNV), adscrito a la Superintendencia de Compañías, encargados de establecer la política general del mercado de valores y regular su funcionamiento.

- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que regulan las operaciones del sistema financiero.

4.1.7 Objetivos de la Empresa

4.1.7.1 Objetivo General

Diners Club Internacional comenzó su operación hace 39 años en el Ecuador. Desde su inicio se posicionó como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy en día su objetivo, es seguir siendo líder del mercado, con más de 14,000 establecimientos afiliados y un club de socios exclusivos, los cuales reciben beneficios sin límites a nivel nacional e internacional.

- Realizar alianzas y enfoques centralizados con un objetivo claro "el Cliente".
- Generar un valor que va más allá del producto individual.
- Compromiso de mejora constante y así mantener al cliente satisfecho en el mediano y largo plazo.
- Generar nuevos enfoques hacia segmentos de mercado.

4.1.7.2 Objetivo Específico

- Reducir el número de operaciones repudiadas.
- Reducir las pérdidas por fraude.
- Reducir el número de quejas.
- Incrementar la reputación del comprador.
- Incrementar las ventas.

4.1.8 Distribución de Trabajo y Tiempo Estimado

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

EQUIPO DE TRABAJO

1 Auditor Jefe de Equipo	Javier Gómez	JG
1 Auditor Operativo	Gabriela Cando	GC
1 Asesor Técnico	Carlos Bautista	CB

FASES	HORAS	OBSERVACIONES
Planificación	8	
Programa	8	
Evaluación del Control Interno Administrativo	16	
Medición de Riesgos	8	
Desarrollo de hallazgos de áreas críticas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas	104	
Comunicación de resultados.	16	
TOTAL	160	

CRONOGRAMA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	NOMBRE DE LOS RECURSOS
PLANIFICACIÓN	2 d	01-oct	02-oct	CUADERNO DE CAMPO
PROGRAMACIÓN	1 d	03-oct	06-oct	CUADERNO DE CAMPO
EVALUACIÓN DEL C.I.	3 d	07-oct	09-oct	CUESTIONARIO
MEDICIÓN DEL RIESGO	2 d	09-oct	10-oct	NARRATIVA, ENTREVISTA
HALLAZGOS	13 d	13-oct	28-oct	PAPELES DE TRABAJO
RESULTADOS	3 d	29-oct	31-oct	OFFICE

OCTUBRE	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
PLANIFICACIÓN	■	■		■	■						■	■						■	■						■	■					
PROGRAMACIÓN			■	■	■	■					■	■						■	■						■	■					
EVALUACIÓN DEL C.I.				■	■		■	■	■		■	■						■	■						■	■					
MEDICIÓN DEL RIESGO				■	■				■	■	■	■						■	■						■	■					
HALLAZGOS				■	■						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
RESULTADOS				■	■						■	■						■	■						■	■		■	■	■	

4.1.9 Requerimiento de Personal Técnico

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de Diseño e Implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

4.1.10 Equipos y Materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

- 2 laptops
- 1 impresora
- 2 libretas
- 2 kits esferos
- 2 kits lápices
- 3 memory flash
- internet con banda ancha

4.1.11 Recursos Financieros

Para realizar la Auditoría en el Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, se desglosa el siguiente detalle:

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en \$15,00 ; el costo total del trabajo a realizarse en el departamento de Monitoreo de Riesgo en el Área de Crédito de Diners Club es de US\$ 2400.00 mas IVA de 288.00 ; sujeto a retención del 100% por parte de la Institución , lo que arroja un precio total de US\$ 2688.00, que se cobra a Diners Club, Se debe retener el 8% de impuesto a la renta para las personas naturales sobre los honorarios de US\$ 2400.00.

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO

DEPARTAMENTO INVOLUCRADO	HORAS/HOMBRE			RESPONSABLE
MONITOREO DE RIESGO			160	AUDITOR JUNIOR Y SUPERVISOR
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		16		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Departamento de Monitoreo de Riesgo	5			
2) Entrevista con el Subgerente del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	5			
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	6			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO		24		
1) Preparar cuestionario de Control Interno Administrativo.	4			
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	7			
3) Evaluación del Riesgo de Control.	7			
4) Evaluación del Riesgo de Detección y Auditoría.	6			
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR				
PROCESO 1) BASE EXPUESTA PROCEDIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> o Bases de tarjetas con exposición de información. o Contacto con el socio. o Bloqueo de tarjeta. 	15	104		

<ul style="list-style-type: none"> o Cambio de plástico. <p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los reportes de BASE EXPUESTA del primer semestre, y verificar que se hayan cumplido en las fechas establecidas. 					
<p>PROCESO</p> <p>2) CONFIRMACIÓN</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contacto con el Tarjetahabiente. 2. Bloqueo por 89. 3. Realizar presunción. <p>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la efectividad de las confirmaciones tomando en cuenta el reporte de llamadas efectivas del primer semestre. 	15				
<p>PROCESO</p> <p>3) BLOQUEO POR 89</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de cuenta 2. Gestión de marcas 3. Bloqueo preventivo <p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la base de BLOQUEOS x 89 del primer semestre y validar la efectividad del mismo. 	15				
<p>PROCESO</p> <p>4) EMISIÓN DE PLÁSTICOS</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envío del Data Card. 2. Autorización del Área de Crédito. 3. Envío a otros bancos. <p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar los reportes del primer semestre de EMISIÓN DE PLÁSTICOS, y verificar si están debidamente justificados. 	15				

<p>PROCESO</p> <p>5) MENSAJES DEL GEST</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del giro 2. Ingreso de mensajes en el GEST. <p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar de forma aleatoria en el sistema AS400 si los mensajes se registran como indica el manual 	14					
<p>PROCESO</p> <p>6) PRESUNCIONES</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de presunciones. 2. Análisis de resultados. 3. Entrevista con el tarjetahabiente. <p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar dos entrevistas a los oficiales encargados de marcas y proceso de PRESUNCIONES, para determinar el conocimiento y aplicación del proceso. 	10					
<p>PROCESO</p> <p>7) SUPERA USOS</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de datos. 2. Ejecución de la Macro. <p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar el reporte de FRAUDES, del último semestre y evaluar la efectividad del proceso de supera usos. 	10					
<p>PROCESO</p> <p>8) MACROS</p> <p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Obtención de datos. 2. Ejecución de la macro. <p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un reporte de la efectividad del uso de las macros en las marcas en la detección de fraudes del primer semestre. 	10					

4.1.12 Programación del Trabajo

PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIF	HORAS REAL	REF P/T	ELAB POR	OBSERVACIONES
MONITOREO DE RIESGO					
CONOCIMIENTO PRELIMINAR			PP		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Departamento de Monitoreo de Riesgo	5	5	PP.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Entrevista con el Subgerente del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	5	5	PP.2	J.G. G.C. C.B.	
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	6	5	PC.2	J.G. G.C.	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO					
1) Preparar cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	3	PC.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	2	PC1.	C.B.	
3) Evaluación del Riesgo de Control.	2	2	PC.2	G.C.	
4) Evaluación del Riesgo de Detección y Auditoría.	2	2	PC.2	J.G.	
PROCESO 1) BASE EXPUESTA PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: 1. Revisar los reportes de BASE EXPUESTA del primer semestre, y verificar que se hayan cumplido en las fechas establecidas		10	RD.1	J.G. G.C. C.B.	

PROCESO 2) CONFIRMACIÓN PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA: 1. Revisar la efectividad de las confirmaciones tomando en cuenta el reporte de llamadas efectivas del primer semestre.		10	RD.2	J.G. G.C. C.B.	
PROCESO 3) BLOQUEO POR 89 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: 1. Revisar la base de BLOQUEOS x 89 del primer semestre y validar la efectividad del mismo.		10	RD.3	J.G. G.C.	
PROCESO 4) EMISIÓN DE PLÁSTICOS PROCEDIMINETO DE AUDITORÍA: 1. Revisar los reportes del primer semestre de EMISION DE PLASTICOS, y verificar si están debidamente justificados.		10	RD.4	G.C. C.B.	
PROCESO 5) MENSAJES DEL GEST PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: 1. Revisar de forma aleatoria en el sistema AS400 si los mensajes se registran como indica el manual		10	RD.5	J.G. G.C. C.B	
PROCESO 6) PRESUNCIONES PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: 1. Realizar una entrevista al oficial encargado acerca del proceso de PRESUNCIONES, para determinar el conocimiento y aplicación del proceso.		15	RD.6	J.G. C.B	
PROCESO 7) SUPERA USOS PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA: 1. Revisar el reporte de FRAUDES, del último semestre y evaluar la efectividad del proceso de supera usos.		15	RD.7	J.G. G.C.	

4.1.12 Ejecución del Trabajo de Campo

Se seguirán los pasos siguientes:

a) Presentación del equipo de auditoría y entrega del documento de acreditación al titular, exponiéndose brevemente los objetivos, alcance y naturaleza de la auditoría a ejecutar y presentándose a los miembros del equipo.

b) Aplicación de entrevistas estructuradas con el titular y funcionarios comprendidos (uso de formatos pre elaborados, cuestionarios como base de apoyo, ajustados a cada auditoría). Las entrevistas tienen como objetivo obtener y complementar la información necesaria para profundizar el conocimiento de la entidad, las áreas a ser auditadas, los procesos o actividades operativos que realizan éstas y confirmar los principales problemas de los departamentos, lo que permite formular el programa de inspecciones. El formato utilizado en las entrevistas preferentemente debe ser suscrito también por los funcionarios de la entidad. Al término de la entrevista, debe resumirse brevemente la información considerada importante en los papeles de trabajo, donde el auditor organiza un registro completo y detallado de la labor efectuada y las conclusiones alcanzadas.

c) Instalación del equipo de auditoría en la entidad, utilizando los ambientes de oficina asignados y equipos con que se cuenten para el desarrollo del trabajo.

d) Requerimiento de la documentación que el equipo de auditoría no disponga , para la evaluación y complemento del archivo permanente e inicio del desarrollo del Programa de Auditoría, como:

estructura orgánica, reglamentos o manuales de organización y funciones, planes estratégicos, diagnósticos ambientales, políticas ambientales de la entidad, plan de trabajo institucional y presupuestos de los últimos años, estudios e investigaciones en materia ambiental, informes de auditoría, informes de supervisión o monitoreo, relación de empresas con actividades relacionadas con el uso del ambiente, normativa interna, memorias, entre otros.

4.1.13 Evaluación del Control Interno Administrativo

Para la evaluación del Control Interno Administrativo se ha tomado como única técnica la elaboración de un cuestionario personalizado para el Área, identificando los posibles controles que puedan existir para cada subproceso que fue presentado en la planificación de las actividades de la auditoría.

Este cuestionario pretende dar una idea de dónde existen fallas de control, para luego en una matriz de riesgos, identificar la intensidad de aplicación de las pruebas de cumplimiento para la determinación de hallazgos.

El cuestionario de Control Interno se formula en base a una serie de preguntas sobre la existencia de controles claves; estas preguntas tienen una ponderación diferente debido a la intensidad del riesgo en el proceso en el Departamento de Monitoreo de Riesgo.

Cada pregunta que sea contestada sobre el control existente, será evaluada con el máximo puntaje que pueda alcanzar y si el control

es deficiente, tendrá una calificación de "0", ya que en la evaluación los controles son buenos o no lo son.

La sumatoria de la ponderación de las preguntas da un total de 100 puntos y una vez sumados los puntajes de los resultados de la evaluación, nos determinarán la cantidad de controles eficientes y la falta de ellos, para luego establecer el Riesgo de Control.

La ponderación para evaluar el Riesgo de Control será la diferencia entre el puntaje obtenido y el puntaje óptimo.

El resultado de la ponderación obtenida en los cuestionarios nos indicará los niveles de control existentes por medio de una tabla de evaluación la misma que contempla rangos entre:

MATRIZ DE CONTROL INTERNO

NIVEL DE CONFIANZA

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

FÓRMULA DEL RIESGO DE CONTROL

$$RC = \text{PUNTAJE ÓPTIMO} - \text{PUNTAJE OBTENIDO}$$

Informe del “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO).

El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992. Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Con este informe culmina una tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION a cargo del COSO.

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executives Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

Otros organismos profesionales de los países industrializados han definido su enfoque sobre el control interno, basados en los criterios definidos en el Informe COSO.

Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL

La Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un Marco Latinoamericano de Control Interno similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia. Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

El Informe COSO y el MICIL recomiendan que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Consideró, además, que esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad.

RIESGO INHERENTE

“Riesgo inherente” es la susceptibilidad de declaración equivocada material que tiene una aserción, asumiendo que no existen controles relacionados. El riesgo de tal declaración equivocada es mayor para algunas aserciones y clases de transacciones relacionadas, balances de cuenta y revelaciones, que para otras. Por ejemplo, es más probable que estén equivocados los cálculos complejos que los cálculos simples. Las cuentas que están compuestas por cantidades derivadas de estimados contables poseen mayores riesgos que las cuentas que están compuestas por datos factuales, relativamente rutinarios.

RIESGO DE CONTROL

“Riesgo de control” es el riesgo de que una declaración equivocada material que ocurriría en una aserción no será prevenida, o detectada y corregida, en una base oportuna por el control interno de la entidad. Ese riesgo es función de la efectividad del diseño y operación del control interno en el logro de los objetivos de la entidad relevantes para la preparación de los estados financieros de la entidad. A causa de las limitaciones inherentes del control interno siempre existirá algún riesgo de control.

RIESGO DE DETECCIÓN

“Riesgo de detección” es el riesgo de que el auditor no detectara una declaración equivocada material que exista en una aserción. El riesgo de detección es una función de la efectividad de un procedimiento de auditoría y de su aplicación por el auditor, surge

parcialmente del hecho de que usualmente el auditor no examina la totalidad de una clase de transacciones, balance de cuenta o revelación y parcialmente a causa de otras incertidumbres. Tales otras incertidumbres surgen dado que un auditor puede seleccionar un procedimiento de auditoría inapropiado, aplicar equivocadamente un procedimiento de auditoría apropiado,

RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de auditoría es una función del riesgo de declaraciones equivocadas materiales pertenecientes a los estados financieros (o simplemente, el “riesgo de declaración equivocada material”), el riesgo de que los estados financieros estén declarados equivocadamente de manera material antes de la auditoría) y el riesgo de que el auditor no detectara tal declaración equivocada (“riesgo de detección”).

El auditor desempeña procedimientos de auditoría para valorar el riesgo de declaración equivocada material y busca limitar o restringir el riesgo de detección mediante el desempeño de procedimientos de auditoría adicionales basados en esa valoración (ver ISA XX, 1 “Entendimiento de la entidad y su entorno y valoración del riesgo de declaración equivocada material,” e ISA XX, “Los procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos valorados”).

FÓRMULA

$$RA = RI * RC * RD$$

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL
DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

AREA: DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO

CLIENTE: DINERS CLUB

APLICADO A : Eduardo Álvarez - Supervisor Departamento de Monitoreo de Riesgo

FECHA DE AUDITORÍA: MIÉRCOLES, 3 DE OCTUBRE 2008.

OBJETIVOS:

- Plantear procedimientos de auditoría a partir de la evaluación del Control Interno Administrativo del Departamento.
- Determinar deficiencias de control interno que afecten al cumplimiento de objetivos.

No:	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	¿Cuenta el Departamento de Monitoreo de Riesgo con documentos como reglamentos de organización y funciones?.		X		5	0	Solo verbalmente
2	¿Manual de Organización y Funciones?		X		5	0	Solo verbalmente
3	¿Un flujo de actividades?		X		3	0	Solo verbalmente
4	¿Manual de Procedimientos?.	X			5	5	
5	¿Existe un código de ética aprobado, que involucre la actitud que debe tener el personal?	X			4	4	
6	¿Existe una clara definición de las responsabilidades dentro del Departamento?	X			4	4	
7	¿Los trabajadores bajo esta dependencia conocen sus funciones y deberes?	X			4	4	
8	¿Supervisa el cumplimiento de las funciones y deberes antes señalados?	X			4	4	
9	¿El personal tiene experiencia y/o capacitación en materia de Monitoreo de marcas ?	X			4	4	
10	¿Existen procedimientos de verificación de la	X			4	4	

	información que ingresa al sistema?						
11	¿Los reportes que emite el sistema son validados por la Jefatura del Área?	X			4	4	
12	Capacidad Operativa: a. ¿Tiene el Departamento la cantidad requerida de personal para operar?		X		4	0	En casos de contingente
13	b. ¿Tiene el Departamento un plan de contingentes autorizado?		X		5	0	No, dependiendo del problema
14	c. ¿El personal que labora en el Departamento tiene formación universitaria?	X			5	5	
15	d. ¿El personal está capacitado para manejar los programas.	X			5	5	
16	Recursos Materiales: a. ¿Son atendidos oportunamente los requisitos de material?	X			5	5	
17	b. ¿Los equipos de cómputo son suficientes para atender las necesidades del Departamento?	X			5	5	
18	c) ¿Las computadores y los equipos funcionan correctamente?	X			4	4	
19	¿El personal nuevo tiene un periodo de entrenamiento?	X			4	4	
20	¿El departamento cuenta con un programa de evaluación ?	X			3	3	
21	¿Los empleados conocen del formato con el que realiza la evaluación?	X			3	3	
22	¿Son atendidos oportunamente los requisitos de tecnología ?	X			3	3	
23	¿El Departamento tiene un programa de amonestaciones?		X		2	0	Solo las faltas estipuladas
24	¿La empresa tiene un programa de capacitación		X		5	0	No por Área sino en general
25	¿Se incentiva el trabajo en equipo?	X			2	2	
TOTAL					100	71	
PREPARADO POR: JAVIER GÓMEZ					FECHA: 03/10/2008.		
REV. POR: JAVIER GÓMEZ					FECHA: 03/10/2008.		

RESUMEN DEL RECORRIDO DE INSTALACIONES

El 1 de octubre del 2008

- En el recorrido realizado al Departamento de Monitoreo de Riesgo se constata que el ingreso es solo para personal autorizado.
- El ingreso al piso es con tarjeta electrónica, se encontró personas que ingresan al piso para gestión de cobranzas, lo que implica que las personas como no saben a donde dirigirse pregunten en el departamento.
- Existe poco espacio para la cantidad de personas que laboran en el monitoreo.
- Se detecta que las máquinas llevan un posit donde indica el usuario y la clave de la misma.
- Existe una impresora para todo el piso.
- Se verifica que se realizan reuniones de grupos primarios a las cuales asisten todos los Oficiales del Departamento.
- Se constata que las máquinas tienen un tiempo limitado de funcionamiento y que los Oficiales dejan bloqueando sus programas si salen de la oficina.
- Cada Oficial es responsable de la marca designada y el mismo debe esperar a su reemplazo para el cambio de horario.

ENTREVISTA CON LA SUBGERENTE DEL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO

Nombre: Ec. Andrea Villagrán

Cargo: Subgerente

Fecha: 2 de octubre del 2008

Hora: 10:25

Lugar: Edificio DINERS CLUB (matriz)

Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, de conformidad con el desarrollo del tema de tesis propuesto por el autor, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas Contador Público-Auditor

PREGUNTAS:

1. **¿El Departamento de Monitoreo de Riesgo cuenta con políticas y normas establecidas claramente?**

El Departamento de Monitoreo de Riesgo cuenta con políticas establecidas pero no formalmente, en el proceso de inducción se imparte al personal las normas y políticas de la empresa pero no existe ningún documento formal de respaldo.

El Departamento funciona hace 4 años de manera independiente, ya que en el pasado se realizaba el monitoreo de las marcas en fusión con lo que es el Departamento de Autorizaciones, debido a la creciente actividad en las tarjetas de crédito. Cada vez el

Departamento se ve en la necesidad de implementar nuevos procesos para la detección de fraudes, ésta es la principal razón de que no haya todavía una estructura formal y no nos podamos ceñir a políticas y normas para las operaciones en el departamento, en el mercado lo que ha llevado a establecer normas no escritas pero de real aplicación. Por ejemplo, se tiene normas como políticas de trabajo, jornada completa en feriados y festividades, una de las principales políticas es que el monitoreo de las marcas debe darse 24/7 , que significa que nunca debe dejar de funcionar el monitoreo.

2. ¿Explique qué tareas se desarrollan en el Departamento de Monitoreo de Riesgo?

OPTAR, por medio del Departamento de Monitoreo de Riesgo ha logrado resultados impresionantes a través de sus esfuerzos enfocados en combatir el fraude. Los consumidores en todo el país usan la tarjetas de diferentes marcas como son Diners, Visa y Mastercard Banco del Pichincha y Visa Banco General Rumiñahui, para más de 1,000,000 de transacciones al año, y la gran mayoría de ellas están a salvo de fraude.

Esta tasa de éxito permite que los Tarjeta habientes de OPTAR hagan sus compras de manera confiada y segura en cualquier momento y lugar. Desde los hologramas y bandas de firma protegidas contra manipulación hasta los códigos de validación de la tarjeta y muchas de las innovaciones de seguridad de OPTAR se han convertido en normas en la industria. El liderazgo de OPTAR en la defensa de la seguridad en los comercios es insuperable. Como un líder en la seguridad de las tarjetas de pago, ha desempeñado una función primordial:

- 1) Ser el pionero en tecnologías e iniciativas innovadoras.
- 2) Definir las normas y prácticas de la industria.
- 3) Promover la colaboración entre los negocios y profesionales de la industria en todo el país.

3. ¿Con qué productos trabaja el Departamento?

Las tarjetas de crédito se clasifican según distintos criterios:

- El tipo de titular:
 - Tarjetas individuales
 - Tarjetas corporativas o empresariales
- Según la funcionalidad del producto:
 - Tarjetas de compra y crédito
- Según la cobertura geográfica o regionalización Tarjetas:
 - internacionales
 - Tarjetas nacionales

4. ¿Se tiene un sistema de inducción establecido?

Si, es costumbre en el Departamento que se realice la inducción de un recurso por los mismos oficiales, dependiendo del horario y la tarea que va a realizar, es decir, si es un recurso para la madrugada, debe saber ciertos procesos que no se hacen en el día, o si va para una marca en especial la inducción es para la marca, aunque se trata en lo posible de instruir al recurso en todos los procesos del Departamento, por la falta de tiempo es muy difícil que se complete la inducción

5. ¿Los empleados conocen la visión, misión, objetivos del Departamento de Monitoreo de Riesgo?

En la inducción, es comunicado el personal que ingresa al Departamento; en cuanto a metas, en las reuniones de grupos primarios se analizan los resultados del mes anterior y se establece metas para el siguiente, por ejemplo, si el mes anterior tuvimos un índice alto de fraudes, el mes siguiente bajamos o mantenemos el índice. Las metas van de acuerdo a la necesidad del Departamento en ese momento, como por ejemplo, bases expuestas, gestión telefónica, etc.

6. ¿Las funciones del personal se encuentran delimitadas?

Si, como se explicó el Departamento es relativamente nuevo, y por esa razón es que se realizan cambios inesperados, esto con el propósito de delimitar las responsabilidades del Oficial y del Supervisor, se han dado casos en que hemos tenido que actuar por encima de las políticas y romper protocolos porque todavía no están definidas las responsabilidades del personal,

7. ¿El personal es evaluado de alguna manera, detalle cómo y con qué periodicidad?

Para las evaluaciones del personal contamos con un cronograma en el que se detalla las fechas en que se realizarán las evaluaciones en el año, las mismas que se efectúan con un software de evaluación, este programa hace que el recurso se evalúe de acuerdo a parámetros establecidos por el Departamento y pase a una segunda evaluación por el Supervisor.

8. ¿La empresa tiene algún plan de capacitación al personal? Tiene alguna frecuencia?

Si, cuando el recurso ingresa tiene la inducción normal que dura 15 días, pero después hay una constante retroalimentación debido al cambio en los mecanismos de fraude, es decir nosotros tenemos que adelantarnos a posibles actuaciones de fraude y poder brindar una respuesta rápida y efectiva

9. ¿Existe algún programa de reconocimiento y de amonestación al personal definido?

No, no existe un programa de reconocimiento, toda vez que se está estructurando el departamento, no ha sido posible fijar parámetros que indiquen cuál es el recurso que está por encima del resto, y en lo que tiene que ver a las amonestaciones.

MEDICIÓN DE RIESGOS

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE

El Riesgo Inherente del Departamento de Monitoreo de Riesgo es de un 35%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración, tanto en la visita a las instalaciones como en la entrevista con el Subgerente del Departamento, las mismas que son:

- Existe control por parte de la jefatura, el supervisor se encarga de retroalimentar de manera oportuna sobre inconsistencias en los procesos.
- Todos los Oficiales de Monitoreo cuentan con instrucción superior y conocen del manejo de los utilitarios.
- Para ser Oficial de Monitoreo, este debe haber pasado por departamentos afines al Área de Crédito, esto como requisito principal pues el Oficial debe conocer todos los procesos anteriores o su secuencia.
- Existe poca cobertura de análisis en determinado horario y por marca.
- No se cuenta con un plan de contingencia en caso de que haya fallas del sistema, la mayoría de los procesos deben trabajar en línea y esto implica que no se monitorea durante este tiempo.

NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

RC = Riesgo de Control

RCCI = Resultado del Cuestionario de Control Interno

RC = RC - RCCI

RC = 29%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 18%. Los auditores seleccionados para el presente trabajo se encuentran capacitados y han estado inmersos en sistemas relacionados con operaciones de tarjetas de crédito.

4.1.14 MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el control interno	Es posible que existan algunos errores
RIESGO INHERENTE	35%
Confianza en el Control Interno	BUENA
RIESGO DE CONTROL	29%
Disponibilidad del Auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad baja
RIESGO DE DETECCIÓN	18%
Nivel de pruebas de Cumplimiento	Nivel Alto

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,35 * 0,29 * 0,18$$

$$RA = 1.82\%$$

Los auditores enfrentan un riesgo de auditoría del 1.82% sobre un error material; los controles administrativos no han sido suficientes en el Departamento así como los procedimientos de auditoría también.

4.1.15 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
Revisar los reportes de BASE EXPUESTA del primer semestre, y verificar que se hayan cumplido en las fechas establecidas.	Rastreo
Revisar la efectividad de las confirmaciones tomando en cuenta el reporte de llamadas efectivas del primer semestre.	Análisis
Revisar la base de BLOQUEOS x 89 del primer semestre y validar la efectividad del mismo.	Rastreo
Revisar los reportes del primer semestre de EMISIÓN DE PLÁSTICOS, y verificar si están debidamente justificados.	Comparación
Revisar de forma aleatoria en el sistema AS400 si los mensajes se registran como indica el manual	Observación
Realizar una entrevistas al oficial encargado acerca del proceso de PRESUNCIONES, para determinar el conocimiento y aplicación del proceso.	Indagación
Revisar el reporte de FRAUDES, del último semestre y evaluar la efectividad del proceso de supera usos.	Rastreo
Elaborar un reporte de la efectividad del uso de las macros en las marcas en la detección de fraudes.	Análisis

REPORTE DE BASES EXPUESTAS DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2008

Objetivo: Evaluar mediante indicadores la gestión de la eficiencia de las bases expuestas realizadas por los Oficiales Jr.

Actividad: Revisar los reportes de bases expuestas a los Oficiales Jr. encargados y determinar el porcentaje de bases efectivas.

REPORTE DE BASES EXPUESTAS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE 2008														
RESPONSABLE	01/01/2008	15/01/2008	04/02/2008	18/02/2008	03/03/2008	17/03/2008	01/04/2008	15/04/2008	05/05/2008	19/05/2008	02/06/2008	16/06/2008	TOTAL X	TOTAL --
CARLOS BAUTISTA	X	--	X	--	X	--	X	X	--	X	--	X	7	5
SALOME JIMENEZ	X	X	--	--	X	--	X	--	X	--	X	X	7	5
PATRICIA GARCIA	X	X	X	--	X	X	--	X	X	--	--	--	8	4
ALVARO CORONEL	X	--	X	--	--	X	X	X	--	X	X	X	8	4
KARLA ESTRELLA	X	X	X	X	--	X	--	X	X	--	X	X	9	3
VERONICA VALLEJO	--	X	X	X	X	--	X	X	X	--	X	X	9	3
SALTIAGO HOLGIN	--	X	--	X	X	X	X	X	--	X	X	X	9	3
FRANCISCO PEREIRA	X	--	X	--	X	X	X	--	X	X	X	--	8	4
LUIS GRANDA	X	X	X	--	X	X	X	--	X	X	X	X	10	2
TOTAL												75	33	

NUMERO DE BASES EXPUESTAS	108
NUMERO DE BASES CONFIRMADAS	75
EFFECTIVIDAD GESTION BASE EXPUESTA	69.4%

*

COMENTARIOS

- Las bases expuestas no tienen un programa de acción definido, se realizan cuando existe información de una posible exposición de información y la gerencia determina que cantidad de tarjetas deben ser cambiadas.
- El principal problema para la obtención de bases confirmadas es que los Oficiales Jr. no cuentan con datos actualizados de los socios y estas son gestiones que se tienen que enviar a una base de "ILOCALIZABLES".
- Un porcentaje de socios es considerado como V.I.P. y son socios a los cuales no se les puede realizar el procedimiento, por lo que hay un tratamiento especial en estos casos.

MARCAS DE AUDITORÍA

*Valor obtenido del reporte solicitado generado por el Departamento.

REPORTE DE LLAMADAS DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2008

Objetivo: Evaluar la efectividad de las confirmaciones mediante un indicador de eficiencia de las llamadas que realizan los Oficiales Jr.

Actividad: Solicitar cuatro reportes de llamadas y verificar las que fueron efectivas.

REPORTE DE LLAMADAS DURANTE EL PRIMER SEMESTRE	
NUMERO DE LLAMADAS REALIZADAS	150
NUMERO DE LLAMADAS EFECTIVAS	103
EFICIENCIA DE LAS CONFIRMACIONES	Ç 69%

COMENTARIOS

- Las confirmaciones se las realiza en el horario de 7h00 a 22h00 los 365 días del año.
- La Subgerencia del Departamento estableció una base de socios a los cuales no se les puede realizar el proceso de confirmación, estos se realizarán por otros canales .
- Los reportes de llamadas sirven también para determinar si existe un mal uso de este recurso, existen controles permanentes para el efecto.

MARCAS DE AUDITORÍA

Ç Valor obtenido del reporte realizado por el Departamento.

REPORTE DE TARJETAS BLOQUEADAS POR 89 EN EL PRIMER SEMESTRE 2008

Objetivo: Evaluar mediante un indicador de gestión la eficiencia del proceso de BLOQUEO x 89, proceso que se realiza por los Oficiales Jr.

Actividad: Solicitar un reporte de tarjetas Bloqueadas por 89 del último semestre y determinar la efectividad del proceso

TARJETA	RED	HORA	FECHA	MONTO	RESOLUCION	ESTABLECIMIENTO	MENS	OFICIAL	RESULTADO
3600XXXXXXXX02	PROPIA	14:23:00	01/01/2008	161,50	APROBADA	CASSINO DEL MAR	D1	LUIS JARRIN	X
3602XXXXXXXX42	PROPIA	15:02:14	13/01/2008	50,00	APROBADA	TAME	D1	PAULINA NOGALES	X
3650XXXXXXXX46	PROPIA	22:45:45	28/02/2008	800,00	APROBADA	OPTARECUADOR	E1	ALEXANDRA VALLE	--
3602XXXXXXXX19	PROPIA	2:12:23	06/03/2008	3.378,60	APROBADA	CONAUTO	E1	JORGE MENA	--
3602XXXXXXXX18	PROPIA	0:36:55	17/03/2008	1.233,68	REPROBADA	OFFICE AMERICA	D1	JORGE MENA	X
3602XXXXXXXX66	PROPIA	6:51:46	02/01/2008	1.233,68	APROBADA	ALM. GERARDO ORTIZ	D1	JORGE MENA	X
3602XXXXXXXX88	PROPIA	12:46:12	07/01/2008	298,02	APROBADA	HOLCIM	M2	PAULINA NOGALES	--
3620XXXXXXXX04	PROPIA	16:25:01	12/01/2008	2.644,69	APROBADA	IMPORT M Y M	D1	ALEXANDRA VALLE	X
3602XXXXXXXX13	PROPIA	14:17:02	17/01/2008	3.087,01	REPROBADA	TERPEL	D1	LUIS JARRIN	X
3650XXXXXXXX08	PROPIA	10:44:15	22/01/2008	1.312,78	APROBADA	E/S LOS ANTURIOS	M2	LUIS JARRIN	--

3602XXXXXXXXX07	PROPIA	7:51:24	27/01/2008	345,00	APROBADA	CONECELL	D1	LUIS JARRIN	X
3602XXXXXXXXX43	PROPIA	11:51:03	01/02/2008	86,33	APROBADA	TAME	E1	DIEGO LARCO	--
3602XXXXXXXXX74	PROPIA	8:03:17	06/02/2008	300,00	APROBADA	CREDITO EXPRESS	D1	REINA RAMOS	X
3602XXXXXXXXX89	PROPIA	15:32:44	11/02/2008	2.000,00	REPROBADA	STARMOTORS	M2	DIEGO LARCO	--
3650XXXXXXXXX48	PROPIA	9:04:54	16/02/2008	3.378,60	APROBADA	COMERCIAL KYWI	D1	DIEGO LARCO	X
3621XXXXXXXXX14	PROPIA	17:04:13	21/02/2008	1.509,63	APROBADA	CARRO SEGURO	D1	DIEGO LARCO	X
3602XXXXXXXXX13	PROPIA	9:49:44	26/02/2008	108,77	APROBADA	OPTARECUADOR	D1	REINA RAMOS	X
3602XXXXXXXXX08	PROPIA	13:19:08	02/03/2008	1.526,20	REPROBADA	TIME SHERING	M2	REINA RAMOS	--
3602XXXXXXXXX07	PROPIA	10:25:24	07/03/2008	3.189,78	APROBADA	AML. MONTERO	E1	REINA RAMOS	--
3602XXXXXXXXX43	PROPIA	15:33:08	12/03/2008	1.090,44	APROBADA	CONECELL	D1	LUIS JARRIN	X
3602XXXXXXXXX74	PROPIA	18:58:06	17/03/2008	3.316,63	APROBADA	CREDITO EXPRESS	E1	LUIS JARRIN	--
3602XXXXXXXXX89	PROPIA	10:30:19	22/03/2008	2.451,56	APROBADA	DIFERIDO EXPRESS	M2	LUIS JARRIN	--
3602XXXXXXXXX48	PROPIA	10:31:46	27/03/2008	3.378,26	REPROBADA	DIFERIDO EXPRESS	D1	ALEXANDRA VALLE	X
3602XXXXXXXXX14	PROPIA	10:44:48	01/04/2008	2.850,00	APROBADA	ORVE HOGAR	D1	ALEXANDRA VALLE	X
3602XXXXXXXXX27	PROPIA	10:50:22	06/04/2008	2.175,45	APROBADA	COMANDATO	D1	ALEXANDRA VALLE	X
3602XXXXXXXXX96	PROPIA	10:52:56	11/04/2008	3.345,61	APROBADA	ORVE HOGAR	M2	LUIS JARRIN	--

REPORTE DE TARJETAS BLOQUEADAS POR 89 DURANTE EL PRIMER SEMESTRE

NUMERO DE TARJETAS BLOQUEADAS	15
NUMERO DE TARJETAS EXTRAVIADAS	25
EFICIECIA DE LOS BLOQUEOS	@ 60%

COMENTARIOS

- El Bloqueo por 89 se lo realiza de manera preventiva, y es una actividad que se la realiza diariamente en todos los horarios del monitoreo.
- Cada Oficial encargado de la marca debe realizar un reporte de bloqueos, de la misma manera de revisar periódicamente que las tarjetas que han sido confirmadas cumplan con el procedimiento y vuelvan a tener el estatus de activa.
- Se ha definido por la Jefatura que si no se puede realizar la gestión de bloqueo se envíe un mail de respaldo para proceder a bajar los cupos de las tarjetas.
- Los bloqueos solo son aplicados con el debido justificativo, y con el respaldo de mail dirigido a la Subgerencia con copia al Departamento.

MARCAS DE AUDITORÍA

@ Valor Obtenido del reporte realizado por el Departamento.
Políticas implantadas desde enero del 2008.

REPORTE DE BASE DE EMISIÓN DE TARJETAS DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2008

Objetivo: Determinar el cumplimiento de las políticas establecidas por la Gerencia de Crédito.

Actividad: Verificar si la muestra seleccionada cumple con los requerimientos establecidos en el manual.

TARJETA	FECHA	CANAL	ESTADO	DOCUMENTO	OBSERVACIONES
3602XXXXXXXX07	01/01/2008	CALL CENTER	PERDIDA	MAIL	
3602XXXXXXXX43	13/01/2008	SERVICIOS	DETERIORO	SOLICITUD	
3602XXXXXXXX74	28/02/2008	SERVICIOS	ROBO	PRESUNCION	
3602XXXXXXXX89	06/03/2008	MANTENIMIENTO	FRAUDE	PRESUNCION	
3650XXXXXXXX48	17/03/2008	MONITOREO	FRAUDE	PRESUNCION	
3621XXXXXXXX14	02/01/2008	SERVICIOS	DETERIORO	SOLICITUD	
3602XXXXXXXX13	07/01/2008	CALL CENTER	PERDIDA	MAIL	
3602XXXXXXXX08	12/01/2008	CREDITO	PERDIDA	MAIL	
3602XXXXXXXX07	17/01/2008	MONITOREO	FRAUDE	PRESUNCION	
3602XXXXXXXX43	22/01/2008	CALL CENTER	DETERIORO	SOLICITUD	
3602XXXXXXXX74	27/01/2008	MONITOREO	FRAUDE	PRESUNCION	
3600XXXXXXXX02	01/02/2008	MANTENIMIENTO	--	---	No existe respaldo*
3602XXXXXXXX42	06/02/2008	CALL CENTER	PERDIDA	SOLICITUD	
3650XXXXXXXX46	11/02/2008	MANTENIMIENTO	DETERIORO	SOLICITUD	
3602XXXXXXXX19	16/02/2008	SERVICIOS	DETERIORO	SOLICITUD	
3602XXXXXXXX18	21/02/2008	CALL CENTER	PERDIDA	SOLICITUD	
3602XXXXXXXX66	26/02/2008	CREDITO	FRAUDE	PRESUNCION	
3602XXXXXXXX88	02/03/2008	SERVICIOS	ROBO	PRESUNCION	
3620XXXXXXXX04	07/03/2008	CALL CENTER	ROBO	PRESUNCION	
3602XXXXXXXX13	12/03/2008	CREDITO	FRAUDE	PRESUNCION	
3650XXXXXXXX08	17/03/2008	MANTENIMIENTO	--	----	No existe respaldo*

COMENTARIOS

- Se debe tomar en cuenta que la Gerencia de Crédito estableció que solo el Departamento de Data Credit, puede autorizar la emisión de tarjetas debidamente justificadas.
- Por orden de Gerencia se establece que las tarjetas solo se entregan en el domicilio del socio mediante Urbano Express, solo con el justificativo presentado a la Jefatura se procede a la retención del plástico.
- Solo en casos de Fraude la emisión de plásticos no tiene costo, de no ser así existen los valores estipulados por Gerencia.

MARCAS DE AUDITORÍA

- * No existe respaldo de gestión.
- Validado físicamente.

REPORTE DE MENSAJES GEST DEL PRIMER TRIMESTRE DEL 2008

Objetivo: Revisar de forma aleatoria en el sistema AS400 , si los mensajes del GEST se registran como indica en el manual.

Actividad: Realizar un reporte revisando que los mensajes tengan todos los ítems determinados en las políticas.

FECHA	HORA	TARJETA	TJTA	STATUS	GIRO	MONTO	STORE	MARCAS	OBS
01/01/2008	0:23:15	3602XXXXXXXXX01	X	X	X	X		X	
13/01/2008	15:45:01	3602XXXXXXXXX44		X	X	X		X	
28/02/2008	23:10:09	3602XXXXXXXXX75	X	X	X				mal registrada
06/03/2008	6:35:17	3602XXXXXXXXX81	X	X	X	X		X	
17/03/2008	14:00:25	3650XXXXXXXXX40	X	X					mal registrada
02/01/2008	21:25:33	3621XXXXXXXXX11	X	X	X	X		X	mal registrada
07/01/2008	4:50:41	3602XXXXXXXXX19	X	X					
12/01/2008	12:15:49	3602XXXXXXXXX18	X	X	X	X	X	X	
17/01/2008	19:40:57	3602XXXXXXXXX27	X	X		X	X	X	
22/01/2008	3:06:05	3602XXXXXXXXX01	X	X	X			X	
27/01/2008	10:31:13	3602XXXXXXXXX74	X	X	X		X	X	
01/02/2008	17:56:21	3600XXXXXXXXX02	X	X	X			X	mal registrada
06/02/2008	1:21:29	3602XXXXXXXXX42	X	X	X		X		
11/02/2008	8:46:37	3650XXXXXXXXX46	X	X	X	X	X	X	
16/02/2008	16:11:45	3602XXXXXXXXX19	X	X	X	X	X	X	
21/02/2008	23:36:53	3602XXXXXXXXX18	X	X	X				
26/02/2008	7:02:01	3602XXXXXXXXX66	X	X	X	X	X	X	
02/03/2008	14:27:09	3602XXXXXXXXX88	X	X	X	X			
07/03/2008	21:52:17	3620XXXXXXXXX04	X	X	X	X			
12/03/2008	5:17:25	3602XXXXXXXXX13							Sin mensaje

COMENTARIO

- Por política de Gerencia de Crédito, todos los mensajes deben registrarse según la norma del manual, sin excepción.
- Los mensajes no solamente sirven para el Área de Monitoreo, todos los canales trabajan con estos mensajes, de ahí su importancia.
- Cada ingreso al GEST queda registrado en la memoria del programa, de ahí que se conoce que persona ingresó, por su código, hora y fecha, mas no para saber la gestión que se realizó.

MARCAS DE AUDITORÍA

- Revisado del sistema AS400
- Concepto explicado del Manual de Monitoreo de Riesgo
- Políticas establecidas por la Subgerencia de Análisis de Cartera.

**ENTREVISTA CON EL OFICIAL DE MONITOREO DE RIESGO ENCARGADO
DEL PROCESO DE PRESUNCIONES**

Nombre: Carlos Bautista

Cargo: Oficial Jr.

Fecha: 03 de Octubre del 2008

Hora: 10:30

Lugar: Edificio DINERS CLUB (matriz)

Objetivo: Conocer la posición del Oficial encargado del proceso de PRESUNCIONES y determinar si el proceso presenta inconsistencias.

Actividad: Entrevistar al Oficial encargado del proceso y señalar las debilidades del mismo.

1. ¿Cuál es la finalidad de este proceso?

Este proceso está diseñado para levantar un informe sobre un hecho confirmado, en este caso un FRAUDE, este informe detalla las circunstancias en que se dio el FRAUDE.

2. ¿En dónde se aplica este proceso?

Se aplica en todas las marcas que maneja el Departamento, como son Diners, Visa y Mastercard. Cabe señalar que solo se realizan investigaciones de las marcas Diners y Mastercard, de las marcas Visa Banco del Pichincha y Banco General Rumiñahui, se encargan los propios bancos.

3. ¿Cuáles son los principales problemas con el proceso?

Para mí el principal problema es que hay PRESUNCIONES que carecen de información o que presentan inconsistencias en los datos, lo que dificulta la realización o peor aun repetir el proceso para corregir las fallas que encuentra después el investigador, tomando en cuenta que después se envía el reclamo para su devolución y esto retrasa totalmente los tiempos de entrega de las PRESUNCIONES.

4. ¿Cómo mejoraría el proceso de presunciones?

Yo pienso que debe implantarse como política que toda la documentación de la presunción tenga un responsable y este será el Oficial que encuentre el fraude, debe entregar toda la información al Oficial encargado.

COMENTARIOS

- Para las presunciones se cuenta con métodos que indican si hay o no que realizar una investigación, en base a información histórica que nos indica que tipo de fraude es.
- Las presunciones se realizan en todos los horarios de Monitoreo y son entregadas con los reportes de gestión a la Jefatura.
- Se registran datos en las presunciones que el Oficial desconoce, se evidenció parte del proceso es solo extraer datos que serán de ayuda al investigador.

REPORTE DE FRAUDES DEL PRIMER SEMESTRE

Objetivo: Evaluar mediante un indicador de gestión la eficiencia del proceso SUPERA USOS que realizan los Oficiales Jr.

Actividad: Solicitar un reporte a los Oficiales Jr. y determinar si el proceso cumple con los requerimientos.

TARJETA	HORA	FECHA	MONTO	RESOLUCION	GIRO	RESULTADO
3600XXXXXXXX00	0:15:23	13/01/2008	1250,43	APROBADA	CASINOS Y DIVERSIONES	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX44	6:25:02	21/01/2008	1700,00	APROBADA	EQUIPOS ELECTRONICOS	ALTO-INMINENTE
3650XXXXXXXX40	12:34:41	29/01/2008	2105,13	APROBADA	ENTRETENIMIENTO	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX29	18:44:20	06/02/2008	3378,60	APROBADA	AEROLINEAS	NORMAL
3602XXXXXXXX11	0:53:59	14/02/2008	1233,68	REPROBADA	OFFICE AMERICA	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX61	7:03:38	22/02/2008	1990,34	APROBADA	EQUIPOS ELECTRONICOS	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX18	13:13:17	01/03/2008	2200,00	APROBADA	CASINOS Y DIVERSIONES	NORMAL
3620XXXXXXXX23	19:22:56	09/03/2008	2644,69	APROBADA	ENTRETENIMIENTO	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX17	1:32:35	17/03/2008	3087,01	REPROBADA	AEROLINEAS	ALTO-INMINENTE

TARJETA	HORA	FECHA	MONTO	RESOLUCION	GIRO	RESULTADO
3650XXXXXXXX48	7:42:14	25/03/2008	1312,78	APROBADA	EQUIPOS ELECTRONICOS	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX00	13:51:53	02/04/2008	2560,70	APROBADA	ENTRETENIMIENTO	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX49	20:01:32	10/04/2008	1780,50	APROBADA	TAME	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX54	2:11:11	18/04/2008	1300,00	APROBADA	CREDITO EXPRESS	NORMAL
3602XXXXXXXX79	8:20:50	26/04/2008	2000,00	REPROBADA	EQUIPOS ELECTRONICOS	ALTO-INMINENTE
3650XXXXXXXX40	14:30:29	04/05/2008	3378,60	APROBADA	AEROLINEAS	ALTO-INMINENTE
3621XXXXXXXX13	20:40:08	12/05/2008	1509,63	APROBADA	CARRO SEGURO	ALTO
3602XXXXXXXX80	2:49:47	20/05/2008	1210,00	APROBADA	CASINOS Y DIVERSIONES	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX67	8:59:26	28/05/2008	1526,20	REPROBADA	TIME SHERING	NORMAL
3602XXXXXXXX56	15:09:05	05/06/2008	3189,78	APROBADA	EQUIPOS ELECTRONICOS	ALTO-INMINENTE
3602XXXXXXXX34	21:18:44	13/06/2008	1090,44	APROBADA	ENTRETENIMIENTO	BAJO

REPORTE DE FRAUDES DURANTE EL PRIMER SEMESTRE

NÚMERO DE FRAUDES	20
NÚMERO DE ALERTAS POSITIVAS	15
EFICIENCIA DE SUPERA USOS	# 75%

COMENTARIOS:

- Para los casos de fraude, el riesgo normal o bajo indica que el SUPERA USOS no reconoció el fraude.
- Existe giros que constan como seguros, pero cambian su estatus a peligrosos cuando se dan irregularidades en varias tarjetas o están comprometiendo información.
- La actualización de los SUPERA USOS es diaria y es un proceso que cumple el Oficial Jr. del primer horario.

MARCAS DE AUDITORÍA

Valor obtenido del reporte solicitado generado por el Departamento de Monitoreo de Riesgo.

**CUADRO COMPARATIVO DE RESULTADOS DE OBJETIVOS LOGRADOS
EN EL PRIMER SEMESTRE POR EL EQUIPO DE MONITOREO DE RIESGO**

Objetivo: Evaluar los niveles de eficiencia de los Oficiales de Monitoreo durante el primer semestre del año 2008.

Actividad: Solicitar un reporte de resultados de gestión durante el primer semestre del año 2008 y comparar y comparar con lo planificado por el Departamento.

PRESUPUESTO COMPARATIVO DE GESTIÓN	
PRESUPUESTO ANUAL	US\$ 300,000.00
VALOR REAL (SEMESTRAL)	US\$ 350,000.00
VARIACIÓN	US\$ 400,000.00
EFICIECIA DEL MONITOREO	& 233%

COMENTARIOS:

- El presupuesto del Departamento es de US\$ 300,000.00 anuales
- El presupuesto es establecido por la Gerencia carece de un estudio técnico.
- El valor real supera el presupuesto en el primer semestre.

MARCAS DE AUDITORÍA:

& Valor obtenido de la planificación estratégica del año 2008

OBTENCIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Los hallazgos en Auditoría están dados por los resultados en los papeles de trabajo y éstos están compuestos por cuatro aspectos:

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto

CONDICIÓN.- Es la situación actual en la que se encuentra, el hallazgo y como ésta se presenta actualmente; en estos casos se aplica el concepto y se detallan los niveles de eficiencia en base de indicadores.

CRITERIO.- Es la situación ideal que debería existir; en los casos de gestión de procesos se debe propender que este valor según algún indicador de cumplimiento se encuentre en un rango de 90 a 100%. En el caso de que exista alguna desviación sobre un proceso, éste deberá realizárselo.

CAUSA.- Trata de dar un diagnóstico del por qué de esta situación y cuáles son los factores que han llevado a que exista esta situación; se busca un responsable y se trata de dar una explicación del por qué la condición y los motivos para no seguir con el criterio.

EFFECTO.- El efecto son las consecuencias de la condición y en qué nivel éstas afectarán al desarrollo de las actividades; trata de exponer en escenarios cuales serían las consecuencias de mantener

la condición actual y cómo las causas afectan a los resultados esperados por la Organización.

Para la consecución de hallazgos, éstos fueron evaluados mediante indicadores de gestión, los mismos que buscan mostrar en términos de evaluación la eficacia y productividad y como impacta en los procesos.

INDICADOR

Se define el término indicador como un ²*"parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro"* *"cuantifican y simplifican información sobre aspectos complejos que a menudo derivan de investigaciones técnicas, son dependientes de un propósito, y están abiertos a interpretación"*

INDICADORES DE EFICACIA

$$\text{EFICACIA PRAGMÁTICA} = \frac{\text{OBJETIVOS ALCANZADOS}}{\text{OBJETIVOS PRESUPUESTADOS}}$$

Este indicador identifica en que nivel la gestión de los Oficiales de Monitoreo ha sido favorable en la consecución de los objetivos.

2. <http://www.isis.idd.uchile.cl>

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{TOTAL FRAUDES DETECTADOS}}{\text{TOTAL FRAUDES}}$$

Este indicador identifica que tan productiva es la gestión que realiza el Departamento de Monitoreo en la gestión de análisis de fraude.

INDICADOR DE ECONOMÍA

$$\text{EFICACIA PRESUPUESTAL} = \frac{\text{GASTO REAL}}{\text{GASTO PRESUPUESTADO}}$$

Este indicador identifica los niveles de gasto del Departamento de Monitoreo con lo referente a lo presupuestado para el primer semestre del año 2008.

INDICADORES DE EFICIENCIA

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{EFICIENCIA PRAGMATICA}}{\text{EFICIENCIA PRESUPUESTAL}}$$

El indicador de eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada objetivo se realice dentro de una acertada presupuestación.

4.1.17 HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO

1. BASES EXPUESTAS

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- El nivel de eficiencia de las bases expuestas es medio, debido a que no se puede definir con exactitud la estructura de los procesos que incurren en esta tarea, el nivel de eficiencia de la gestión de base expuesta es del 69.4%.

CRITERIO.- La Gerencia indica que las bases expuestas se deben cumplir en los tiempos establecidos, esto porque no se puede mantener activa una tarjeta con riesgo de clonación, los mecanismos establecidos por la gerencia ayudan a que se cumpla con el objetivo.

CAUSA.- La principal razón por la cual hay un 69.4% de efectividad es porque los Oficiales realizan esta gestión a mas de sus obligaciones planificadas, es decir tienen que dejar de hacer una actividad para realizar la base expuesta, El Oficial Jr. ya cuenta con tareas asignadas para las seis horas de monitoreo y debe realizar la base para cumplir con lo establecido por la gerencia.

Las bases no se terminan por que no existe una base de datos actualizada que permita realizar la gestión en el tiempo determinado, y muchos de los socios no desean cambiar sus plásticos y no autorizan a que se gestione la base expuesta.

EFFECTO.- La no aceptación por parte del socio o la confirmación negativa por parte del Oficial Jr. termina en el bloqueo de la tarjeta, lo que ocasiona grandes molestias a los socios y reclamos para la organización, es un proceso que algunos clientes lo ven como negativo porque han pasado por esto más de una vez, claro que otros lo ven como un servicio de seguridad que presta la organización. Se debe considerar que no se cuenta con las herramientas necesarias para la realización del proceso, únicamente disposiciones de Gerencia para procedimientos que son las disposiciones que se dan en las reuniones de grupos primarios.

INDICADOR DE GESTIÓN:

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{BASES IMCOMPLETAS}}{\text{TOTAL BASES EXPUESTAS}}$$

EFECTIVIDAD = 69.4%

CONCLUSIÓN:

El proceso de base expuesta necesita estar estructurado de manera que pueda ser manejado por un encargado el cual no tenga que realizar tareas de monitoreo, de esta manera estamos asegurándonos de que los demás procesos de monitoreo no se vean afectados.

RECOMENDACIONES:

A la Subgerencia:

Requerir un recurso para desarrollar tareas que no involucren el monitoreo que es competencia únicamente de los Oficiales Jr. O destinar esta clase de procesos al Departamento de Mantenimiento de Cuentas para que los auxiliares realicen estas operaciones.

A la Jefatura:

Diseñar un Manual de Procedimiento para base expuesta, la información esta en los documentos de reuniones de grupos primarios y se debe desarrollar normas y planes de contingencia para dar soluciones a casos especiales relacionados con la exposición de información de los tarjetahabientes.

PROCESO

2. EFICIENCIA DE LAS CONFIRMACIONES DURANTE EL PRIMER PERIODO DEL AÑO.

HALLAZGO 2

CONDICIÓN: La eficiencia de los Oficiales Jr. con relación a las confirmaciones que se realizan son del 69% , algo que nos sugiere una inconsistencia al momento de realizar el proceso o que no se realiza la confirmación, en la mayoría de los casos los Oficiales de las marcas pesadas no realizan este proceso y los demás Oficiales realizan estas tareas.

CRITERIO: La Gerencia de Crédito indica que cada Oficial es responsable de la marca, esto incluye la gestión por todos los procesos que la marca requiera, la jefatura por motivos de logística realiza horarios y planifica tareas para diferentes marcas según la necesidad del Departamento. Para los reportes de gestión de confirmaciones cada Oficial cuenta con un registro que señala toda la gestión realizada.

CAUSA: Una de las causas de una confirmación media es que se incrementa la carga de confirmaciones, esto por un incremento del 30% en las ventas de tarjetas lo que significa mas confirmaciones por oficial y no hay un incremento de recursos para cubrir toda esta tarea.

EFFECTO: La lenta respuesta en las confirmaciones ocasiona que no se puedan detectar oportunamente fraudes y que se presenten reclamos de los tarjetahabientes por que tienen sus tarjetas inhabilitadas , o por que no se puedan autorizar consumos hasta no tener un respuesta efectiva de parte del socio.

INDICADOR DE GESTIÓN

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{CONFIRMACIONES EFECTIVAS}}{\text{TOTAL CONFIRMACIONES}}$$

EFICIENCIA = 69%

CONCLUSIÓN

El incremento de confirmaciones sobrecarga la capacidad de los Oficiales Jr. para dar el tipo de respuesta que la Gerencia espera, si a eso sumamos que los Oficiales Jr. no cuentan con herramientas que agilicen los procesos, vemos que los tiempos para cumplir con una confirmación muchas veces varía por la dificultad de obtener la información requerida.

RECOMENDACIONES

A la Subgerencia:

Considerar los aumentos de producción que afecten directamente a los procesos, en este caso al Departamento de Monitoreo de Riesgo, la principal recomendación en este caso es la contratación de un nuevo recurso y la coordinación entre departamentos para facilitar la información entre canales.

A la Jefatura:

Es necesario que se establezcan tiempos para el proceso de confirmación, así se puede determinar la capacidad de cada Oficial Jr. Para evitar que no se cumplan con las demás tareas, se debe organizar las actividades, los tiempos y los requerimientos necesarios para cumplir satisfactoriamente con las actividades.

PROCESO

3. EFICIENCIA DEL PROCESO DE BLOQUEO POR 89 DEL ÚLTIMO PERIODO.

HALLAZGO 3

CONDICIÓN.- El nivel de rendimiento para el proceso de bloqueo por 89 es del 60% , cabe anotar que el principal problema en la eficiencia de este proceso es que los Oficiales Jr. no cuentan con las herramientas necesarias para cumplir los objetivos propuestos.

CRITERIO.- La Gerencia establece que todo bloqueo por 89 debe ser ingresado a una base, la misma que debe ser gestionada en tres horarios diferentes por dos días antes de declararse como ilocalizable, después esta base de ilocalizables para al Departamento de Mantenimiento , en el cual los auxiliares de cuenta se encargan de actualizar los datos del socio.

CAUSA.- El principal problema con el bloqueo , es que si no se realiza correctamente, se corre el riesgo de fallar en la detección del fraude, de la misma manera esta información debe ser exacta y consistente, para las personas que siguen en el análisis de la cuenta, de esta información dependen otros departamentos y el registrar mal un dato quiere decir que los otros departamentos también lo van a registrar erróneamente.

EFFECTO.- El principal problema es el retraso en las tareas del Departamento, al tener bloqueos pendientes no solo deja de hacer

otras tareas, sino que los tarjetahabientes no pueden utilizar su tarjeta hasta que se pueda levantar el bloqueo.

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{TARJETAS BLOQUEADAS}}{\text{TOTAL TARJETAS EFECTIVAS}}$$

EFICIENCIA = 60%

CONCLUSIÓN

El Departamento necesita reorganizar sus tareas y su distribución de la carga de trabajo, se debe hacer requerimientos a los canales que trabajan en sinergia entre si para que los Oficiales cuenten con las herramientas actualizadas y en el momento oportuno.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia

Se debe coordinar el traspaso de información entre canales, cada departamento debe tener un responsable de esta información y deben reportar las novedades a las respectivas jefaturas, esto para que no exista inconsistencias a la hora de realizar los análisis de las cuentas. Se debe realizar retroalimentaciones cada vez que se detecte anomalías en el proceso de bloqueo por 89, esto para que los Oficiales que están fallando tengan la oportunidad de ver sus fallas y corregirlas.

PROCESO

4. EMISIÓN DE TARJETAS

HALLAZGO 4

CONDICIÓN.- Como política del Departamento se debe realizar el proceso de emisión de tarjetas de acuerdo a lo señalado en el Manual de Procedimientos, toda emisión debe ir justificada y debe poseer el debido respaldo del encargado de gestionar el proceso.

CRITERIO.- En la base extraída se puede verificar que el proceso no se está cumpliendo debidamente como está estipulado, se detectaron anomalías en los permisos y hay inconsistencias en los respaldos. Existen solicitudes que han sido procesadas por el área cuando no es competencia del Oficial y este debía haber enviado el trámite a canales para su gestión.

CAUSA.- El trámite de emisión de tarjetas debe pasar por un riguroso proceso de confirmación, al ser procesado en el Departamento, se le da el estatus de urgente, normalmente el trámite en el canal de DATA CARD puede demorar hasta cinco días dependiendo del estatus.

EFFECTO.- El enviar emisiones de tarjetas no autorizadas provoca una demora en los procesos que afecta directamente a los canales, de estos el canal de SERVICIOS, pierde mucho tiempo en buscar la tarjeta del socio para dar una respuesta, y se producen errores de envíos porque no se cumplen con todos los procedimientos para la entrega.

CONCLUSIÓN

La emisión de tarjetas es un proceso muy delicado, en el Área de Crédito los únicos autorizados para esto son los Oficiales Jr del Departamento de Monitoreo de Riesgo y los mismos trabajan en conjunto con el DATA CARD, para que estos envíen los plásticos al FRONT de donde van a ser entregados al COURIER y este último al socio.

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia.

Realizar capacitaciones entre los canales involucrados en el proceso de emisión de tarjetas, cada canal debe tener un responsable del proceso y este un manual de operación para que no exista inconsistencias al momento de tramitar el producto.

Al Supervisor.

En las reuniones de grupos primarios se debe recalcar en la importancia de cumplir con los procesos y se debe hacer un seguimiento de las bases entregadas por los Oficiales Jr. cada semana, para realizar una retroalimentación en el caso de presentarse nuevas inconsistencias.

PROCESO

5. MENSAJES DEL GEST

HALLAZGO 5

CONDICIÓN.- Los mensajes en el GEST, son de las herramientas mas importantes que posee el Oficial JR para realizar un análisis efectivo de la cuenta, El hecho de que se use un lenguaje técnico para registrar eventos hace que los Oficiales deban realizar este proceso con la mayor exactitud y claridad posible.

CRITERIO.- En la base analizada se puede determinar que existen inconsistencias a la hora de registrar la información, los Oficiales Jr. cometen errores en la descripción de caso, en el número de la tarjeta involucrada y en la gestión realizada.

CAUSA.- En la mayoría de casos el Oficial Jr. tiene que retroceder para buscar la información correcta y hacer el siguiente proceso, cuando no se cuenta con toda la información o no se tiene un responsable de la gestión anterior no se puede seguir con el proceso.

EFECTO.- En los casos presentados no existe responsable de la gestión, no hay mensaje de eventos ocurrido, y los mensajes ingresados no corresponden al socio, cuando no se realiza bien el proceso de mensajes del GEST, en vez de ser una herramienta se convierte en un obstáculo que retrasa los procesos siguientes.

CONCLUSIÓN

Este problema se agudiza mas en la marca DINERS, por el hecho de ser la que tiene mas transacciones, los Oficiales señalan que es muy difícil llenar toda la información y por esa razón es la inconsistencia en los mensajes.

RECOMENDACIONES.

Al Supervisor.

Realizar una medición de tiempos en horas pico para determinar en que momentos los Oficiales empiezan a tener poco espacio para dar solución a todas las transacciones. El monitoreo debe ser constante y al momento de detectar mensajes con inconsistencias se debe realizar la retroalimentación respectiva.

PROCESO

6. PRESUNCIONES.

HALLAZGO 6

CONDICIÓN.- El proceso de presunciones lo realizan los Oficiales en todos los turnos y son ingresados en Excel con los respaldos obtenidos el sistema AS 400 y CAO , los mismos que son revisados por el Supervisor y después enviados a investigación de ameritar el caso. Actualmente las presunciones son realizadas solo en los turnos de la mañana, esto porque existe menos transaccionalidad y se puede

realizar otros procesos mientras sea soportable la carga para los Oficiales .

CRITERIO.- La Gerencia indica que el Oficial Jr. que detecta el fraude es el encargado de realizar el Proceso de Presunción, una vez realizado debe entregar al Supervisor para que este siga el proceso de análisis y envío a canales para su gestión.

CAUSA.- La falta de coordinación para con el proceso, el desconocimiento de las tareas que están cumpliendo y el objetivo del proceso no son conocidos por todos los Oficiales.

EFFECTO.- El envío de informes mal elaborados provoca que las gestiones sean devueltas al Departamento y la llamada de atención a los Oficiales y Supervisor, mientras no se soluciona el reclamos los socios deberán tener la tarjeta bloqueada y el mayor problema es que los socios se molestan y deciden cancelar la tarjeta.

CONCLUSIÓN.

El proceso no se cumple satisfactoriamente y los Oficiales encargados del mismo desconocen toda la funcionalidad de las presunciones,

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia.

El recurso que se recomendó anteriormente debe también realizar este proceso, por no involucrar ningún tipo de análisis y ser solo de

transcripción, este recurso sería encargado de gestionar las marcas y dar reportes al Oficial encargado.

PROCESO

7. SUPERA USOS

HALLAZGO 7

CONDICIÓN.- El nivel de eficiencia de este proceso esta en 75%, cabe anotar que este proceso es vital para la detección de fraudes y su respuesta efectiva nos da la seguridad de prevenir y asegurar al socio.

CRITERIO.- Los Oficiales Jr. son los encargados cada día de refrescar las bases de SUPERA USOS, este proceso se realiza en el primer turno y la información para cargar las bases las proporciona el Oficial Jr. de la madrugada. El SUPERA USOS, se activa por una macro que es modificada por el Supervisor cuando se detecta un punto de compromiso.

CAUSA.- En la mayoría de casos no se actualiza la base de SUPERA USOS por descuido del Oficial, y existen intervalos de tiempo en los cuales no se uso esta herramienta, de la misma manera no se han actualizado los giro que tienen peligrosidad o existe un punto de compromiso que no se registro.

EFFECTO.- Si este proceso no se cumple satisfactoriamente se corre el riesgo de que no se detecte oportunamente el fraude, y que no se

puedan detectar posibles amenazas como es la clonación de la tarjeta y dificulta el rastreo de puntos de compromiso.

INDICADORES DE GESTIÓN

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{NÚMERO DE FRAUDES}}{\text{TOTAL ALERTAS POSITIVAS}}$$

EFICIENCIA = 75%

CONCLUSIÓN.

El proceso SUPERA USOS es llevado de manera correcta, el 75% obtenido en la base nos indica que siempre va haber giros no detectables, que no son conocidos pero que en el siguiente proceso ya son tomados en cuenta, esto porque al ojo del Oficial Jr. puede escapar algún dato y realizar un análisis equivocado, con la implementación de este programa da una herramienta mas segura al Oficial para la toma de decisiones.

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia.

La manera mas efectiva para realizar este proceso sería con la adquisición de un software que realice el análisis y automáticamente señale las transacciones que son de riesgo.

PROCESO

8. RESULTADOS DE OBJETIVOS

HALLAZGO 8

CONDICIÓN.- El presupuesto estimado para el año 2008 fue superado de manera negativa ampliamente en el primer semestre de operación con más del 233% se debe considerar que el incumplimiento del objetivo se da por un incremento en los socios en un 30% y en comparación con los fraudes detectados se puede señalar que se realiza una gestión adecuada.

CRITERIO.- El presupuesto fue realizado tomando en cuenta el resultado de las gestiones de años anteriores, cabe recalcar que hasta el año anterior en Ecuador no se daban casos de fraudes como en otros países, la aplicación de tecnologías hacen que sea cada vez más difícil la detección de fraudes.

CAUSA.- El incremento de socios implica un aumento también de recursos así como de tecnología y de presupuesto, la internacionalización de bandas hace que se deban aplicar procesos mejorados.

EFFECTO.- El presupuesto se puede ver seriamente afectado, si no se prevé con anticipación las medidas de seguridad necesarias para equipar al Departamento y capacitar a los Oficiales sobre las nuevas amenazas y mejoramiento de procesos.

CONCLUSIÓN.

Es importante que se mantenga una actualización permanente en los procesos de monitoreo ya que cada día se ven nuevas maneras de fraude, todo el trabajo de un mes se puede ver dañado solo en horas ya que los ataques de falsificadores cada vez son más agresivos y tienen mayor dificultad para ser detectados.

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia:

En el presupuesto se debe tomar en consideración el ejercicio de las entidades locales como internacionales, en este caso se tomo en cuenta solo el desempeño del Departamento y no se vio el incremento que tenía el fraude en otras instituciones ni en el exterior.

CAPÍTULO V

5. AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO DINERS

5.1 Planificación de la Auditoría de Gestión

5.1.1 Planificación Preliminar

El establecimiento de una estrategia para desarrollar la auditoría es indispensable al diseñar el enfoque del trabajo. En esta etapa participarán obligatoriamente el Supervisor y el Jefe de Equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Los pasos que se cumplirán, entre otros, al elaborar la planificación preliminar de la auditoría son:

- a) Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c) Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- d) Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.
- e) Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El producto de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al Jefe de la Unidad de Auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

5.1.2 Planificación Específica

La información obtenida durante la planificación preliminar será complementada con procedimientos que aseguren coherencia en la planificación específica de la auditoría. La evaluación de la estructura de control interno administrativo es obligatoria para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos de cumplimiento de auditoría.

El Supervisor y el Jefe de Equipo deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica :

- a) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b) Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c) Evaluar la estructura de control interno administrativo del área a examinar.
- d) Seleccionar los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.

5.1.3 Motivo del Examen

El examen especial al Departamento de Monitoreo de Riesgo, se realizará de acuerdo con la orden de trabajo 08 OC-DRI de 12 de Septiembre del 2008, suscrita por el Director de Auditoría Interna, en cumplimiento al Plan Anual 2008 aprobado por la Gerencia General.

5.1.4 Objetivos del Examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía del Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club y de los procesos involucrados.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Institución en términos de gestión.
- Establecer la efectividad de los procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de acuerdo con la planificación del Área de Crédito.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para el Departamento de Monitoreo de Riesgo.

5.1.5 Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo, cubrirá el período desde el 1 de enero al 30 de junio del 2008, en un tiempo estimado de 60 horas laborales, durante el 1 al 19 de noviembre del 2008.

5.1.6 Base Legal

Diners Club fue constituido el 3 de marzo de 1973 y fue adquirida por Diners Club Colombia con la participación de 36 accionistas

Su funcionamiento está regulado por el Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Compañías de Tarjetas de Crédito y su control corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema de pagos tiene como objetivo velar por la transparencia y estabilidad del sistema financiero en un marco de eficiente asignación de recursos financieros, adecuándose a las transformaciones de funcionamiento del sistema, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Emergencia No. 2. RO/ Sup. 930 de 7 de Mayo de 1972;
- Ley para la Transformación Económica del Ecuador (L.2000-4)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF)
Ley 52-PCL. RO-S 439: del 12 de mayo de 1974 y sus reformas.
- La Reforma a la Ley del Mercado de Valores, aprobada mediante Ley 107-PCL.RO367: 23-jul-1968, que contiene las

atribuciones y funciones del Consejo Nacional de Valores (CNV), adscrito a la Superintendencia de Compañías, encargados de establecer la política general del mercado de valores y regular su funcionamiento.

- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que regulan las operaciones del sistema financiero.

5.1.7 Objetivos de la Empresa

5.1.7.1 Objetivo General

Diners Club Internacional comenzó su operación hace 39 años en el Ecuador. Desde su inicio se posicionó como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy en día su objetivo, es seguir siendo líder del mercado, con más de 14,000 establecimientos afiliados y un club de socios exclusivos, los cuales reciben beneficios sin límites a nivel nacional e internacional.

- Realizar alianzas y enfoques centralizados con un objetivo claro "el Cliente".
- Generar un valor que va más allá del producto individual.
- Compromiso de mejora constante y así mantener al cliente satisfecho en el mediano y largo plazo.
- Generar nuevos enfoques hacia segmentos de mercado.

5.1.7.2 Objetivo Específico

- Reducir el número de operaciones repudiadas.
- Reducir las pérdidas por fraude.
- Reducir el número de quejas.
- Incrementar la reputación del comprador.

- Incrementar las ventas.
- Incrementar el valor de las transacciones.

5.1.8 Distribución de Trabajo y Tiempo Estimado

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

EQUIPO DE TRABAJO

1 Auditor Jefe de Equipo	Javier Gómez	JG
1 Auditor Operativo	Gabriela Cando	GC
1 Asesor Técnico	Carlos Bautista	CB

FASES	HORAS	OBSERVACIONES
Planificación	5	
Programa	5	
Evaluación del Control Interno Administrativo	10	
Medición de Riesgos	4	
Desarrollo de Hallazgos de áreas críticas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas	30	
Comunicación de resultados.	6	
TOTAL	60	

CRONOGRAMA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	NOMBRE DE LOS RECURSOS
PLANIFICACIÓN	1 d	01-nov	01-nov	CUADERNO DE CAMPO
PROGRAMACIÓN	1 d	03-nov	03-nov	CUADERNO DE CAMPO
EVALUACIÓN DEL C.I.	2 d	04-nov	05-nov	CUESTIONARIO
MEDICIÓN DEL RIESGO	1 d	05-nov	05-nov	NARRATIVA, ENTREVISTA
HALLAZGOS	3 d	06-nov	08-nov	PAPELES DE TRABAJO
RESULTADOS	1 d	10-nov	10-nov	OFFICE

NOVIEMBRE	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	
DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
PLANIFICACIÓN											
PROGRAMACIÓN											
EVALUACIÓN DEL C.I.											
MEDICIÓN DEL RIESGO											
HALLAZGOS											
RESULTADOS											

5.1.9 Requerimiento de Personal Técnico

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

5.1.10 Equipos y Materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

- 2 Laptops
- 1 Impresora
- 2 Libretas
- 2 kits esferos
- 2 kits lápices
- 3 Memory flash
- Internet con Banda Ancha

5.1.11 Recursos Financieros

Para realizar la Auditoría en el Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, se desglosa el siguiente detalle:

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en \$15,00 ; el costo total del trabajo a realizarse en el departamento de Monitoreo de Riesgo en el Área de Crédito de Diners Club es de US\$ 900.00 mas IVA de 108.00 ; sujeto a retención del 100% por parte de la Institución , lo que arroja un precio total de US\$ 1008.00 que se cobra a Diners Club, Se debe retener el 8% de impuesto a la renta para las personas naturales sobre los honorarios de US\$ 900.00

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO DINERS CLUB

PROCESO INVOLUCRADO	HORAS/HOMBRE			RESPONSABLE	
MONITOREO DINERS			60	AUDITOR JUNIOR Y SUPERVISOR	
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		10			
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Departamento de Monitoreo de Riesgo	3				
2) Entrevista con el Subgerente del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	3				
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	4				
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE MONITOREO DINERS		14			
1) Preparar cuestionario de Control Interno Administrativo.	3				
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	3				
3) Evaluación del Riesgo de Control.	4				
4) Evaluación del Riesgo de Detección y Auditoría.	4				
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
1) RECIBIR Y VERIFICAR INFORMACIÓN DEL CLIENTE		7			
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA					
1. Realizar una inspección física del cumplimiento de actividades.					

PROCESO					
ANÁLISIS DE CARTERA DINERS		7			
PROCEDIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> o Recuperar del CAO todas las transacciones correspondientes a cada marca ingresada en Los últimos 25 minutos . o Crea la base de de datos correspondiente al periodo de tiempo del cual se extrajeron los datos y corren la macro diseñada en Excel. o Analiza cada transacción con calificación de riesgo Alto – Inminente en función de sus características y del comportamiento de consumos del cliente. o Gestiona las transacciones determinadas como posibles casos de fraude. o Registro de transacciones en bases estadísticas. 					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA <ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo. 2. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Diners tomando en cuenta el tipo de fraude y el giro escogiendo una muestra de los fraudes del primer semestre del 2008. 	3				
	4				

5.1.12 Programación del Trabajo

PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIF	HORAS REAL	REF P/T	ELAB POR	OBSERVACIONES
MONITOREO DE RIESGO					
CONOCIMIENTO PRELIMINAR			PP		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Proceso de Monitoreo Diners	3	3	PP.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Entrevista con el Supervisor del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	3	3	PP.2	J.G. G.C. C.B.	
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	4	3	PC.2	J.G. G.C.	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL PROCESO DE MONITOREO DINERS					
1) Preparar el cuestionario de Control Interno Administrativo.	5	5	PC.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	4	4	PC.1	C.B.	
3) Evaluación del Riesgo de Control.	4	4	PC.2	G.C.	

4) Evaluación del Riesgo de Detección y de Auditoría.	2	2	PC.2	J.G.	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
PROCESO					
MONITOREO DINERS			MD		
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA 1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.	5	5	MD.1	J.G. G.C.	
2. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Diners tomando en cuenta el tipo de fraude y el giro escogiendo una muestra de los fraudes del primer semestre del 2008.	21	25	MD.2	J.G. G.C.	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL PROCESO DE MONITOREO DINERS

AREA: DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO-PROCESO MONITOREO DINERS							
CLIENTE: DINERS CLUB							
APLICADO A : Carlos Bautista - Oficial Jr. del Departamento de Monitoreo de Riesgo							
FECHA DE AUDITORÍA: Viernes , 2 de noviembre del 2008							
OBJETIVOS:							
Plantear procedimientos de auditoría para la evaluación del CI del departamento							
Determinar deficiencias de control interno que afecten al cumplimiento de objetivos							
Evaluar sistema de evaluación al personal							
No:	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBS
		SI	NO	N/A	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	1. Cuenta el proceso de Monitoreo de Riesgo Diners con documentos como reglamentos de organización y funciones	X			10	10	
2	Manual de Organización y Funciones?	X			11	11	
3	Un flujo de actividades?	X			10	10	
4	Manual de Procedimientos?.	X			8	8	
5	Los trabajadores en este proceso conocen sus funciones y deberes	X			7	7	
6	Existe una clara definición de como operar el proceso diners.?	X			15	15	
7	Se realizan capacitaciones periódicas del proceso diners.?	X			10	10	
8	Supervisa el cumplimiento de las funciones y deberes antes señalados?	X			10	10	
9	Se cuenta con la tecnología necesaria para realizar el proceso de monitoreo.?			X	10	0	
10	Existe un plan de contingencia en caso de la pérdida del sistema.?			X	9	0	
TOTAL					100	81	
PREPARADO POR: JAVIER GOMEZ					FECHA: 04/06/20X1		
REV. POR: JAVIER GOMEZ					FECHA: 04/06/20X1		

RESUMEN DEL RECORRIDO DE INSTALACIONES**El 05 de noviembre del 2008**

- En el recorrido realizado al Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso Monitoreo Diners se constata que el ingreso es solo para personal autorizado.
- Existen dos máquinas para el monitoreo y una para las confirmaciones de Diners.
- El monitoreo Diners se lo realiza entre tres Oficiales Jr. dos que monitorean y uno que confirma.
- Cada estación de trabajo cuenta con un teléfono para lo que es atención a socios.
- Existe un encargado de actualizar los procesos Diners cada mañana.
- Las máquinas se bloquean a los cinco minutos de no tener actividad y para el ingreso el Oficial Jr. encargado debe saber la contraseña.

**ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE MONITOREO
DE RIESGO-PROCESO MONITOREO DINERS**

Nombre: Ing. Eduardo Álvarez

Cargo: Supervisor

Fecha: 5 de noviembre del 2008

Hora: 10:30

Lugar: Edificio DINERS CLUB (matriz)

Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, de conformidad con el desarrollo del tema de tesis propuesto por el autor, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas Contador Público-Auditor

1. Solicitar en términos generales una opinión sobre el Proceso de Monitoreo Diners.

El proceso de monitoreo Diners nació hace cuatro años, tiempo en el cual se ha ido mejorando continuamente hasta el grado en que nos adelantamos a posibles amenazas, esto se logra mediante un efectivo control tanto dentro como fuera de la organización, hoy en día contamos con una red de seguridad implementada por las instituciones que trabajan con tarjetas de crédito y así mantenemos bases al día e información sobre presuntos fraudes.

Internamente se trabaja mejorando los procesos de detección de fraudes, esta mejora es tecnológica, es humana ya que se capacita

al recurso constantemente para que tenga las herramientas necesarias para poder realizar su trabajo de la mejor manera.

2. ¿Por qué es necesaria esta auditoría.?

Es necesaria porque así podemos medir como esta nuestro desempeño y mejorar en lo que estemos realizando de manera equivocada, a veces es necesario que alguien afuera de la empresa nos diga que está mal, nuestro problema es que no vemos o no nos damos cuenta de las falencias en los procesos.

3. Se solicita opinión sobre:

Recurso Humano:

Actualmente se maneja el proceso con tres oficiales, en algunos casos como los feriados nos ha tocado planificar las operaciones con cinco, esto porque tenemos una carga de trabajo que aumenta tres veces de lo normal.

Recurso Tecnológico:

Tenemos todo el equipo para responder de manera efectiva ante situaciones complejas, se han dado casos minúsculos en los que la capacidad de respuesta es rebasada, y tenemos que improvisar maneras de dar una respuesta positiva.

Calidad de trabajo:

El Departamento cuenta con personal altamente calificado con un enfoque en la satisfacción del cliente, todos son sometidos a pruebas y capacitados de tal manera que puedan responder con un trabajo de calidad y en el tiempo esperado.

MEDICIÓN DE RIESGOS

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE

El Riesgo Inherente del Departamento de Monitoreo de Riesgo es de un 25%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración, tanto en la visita a las instalaciones como en la entrevista con el Subgerente del Departamento, las mismas que son:

- Existe control por parte de la jefatura, el supervisor se encarga de retroalimentar de manera oportuna sobre inconsistencias en los procesos.
- Todos los Oficiales de Monitoreo cuentan con instrucción superior y conocen del manejo de los utilitarios.
- Para ser Oficial de Monitoreo, este debe haber pasado por departamentos afines al Área de Crédito, esto como requisito principal pues el Oficial debe conocer todos los procesos anteriores o su secuencia.
- Existe poca cobertura de análisis en determinado horario y por marca.
- No se cuenta con un plan de contingencia en caso de que haya fallas del sistema, la mayoría de los procesos deben trabajar en línea y esto implica que no se monitorea durante este tiempo.

NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

RC = Riesgo de Control

RCCI = Resultado del Cuestionario de Control Interno

RC = RC - RCCI

RC = 19

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 12% . Los auditores seleccionados para el presente trabajo se encuentran capacitados y han estado inmersos en sistemas relacionados con operaciones de tarjetas de crédito.

5.1.15 MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el control interno	Es posible que existan algunos errores
RIESGO INHERENTE	25%
Confianza en el Control Interno	BUENA
RIESGO DE CONTROL	19%
Disponibilidad del Auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad Media
RIESGO DE DETECCIÓN	12%
Nivel de pruebas de Cumplimiento	Nivel Medio

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,25 * 0,19 * 0,12$$

$$RA = 0.57\%$$

Los auditores enfrentan un riesgo de auditoría del 0.57% sobre un error material; los controles no han sido suficientes así como los procedimientos del Departamento.

5.1.16 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</p> <p>1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.</p>	<p>Entrevista</p>
<p>2. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Diners tomando en cuenta el tipo de fraude y el giro escogiendo una muestra de los fraudes del primer semestre del 2008</p>	<p>Análisis</p>

ENTREVISTA CON EL OFICIAL JUNIOR ENCARGADO DEL PROCESO DE MONITOREO DINERS

Nombre: Carlos Bautista

Cargo: Oficial Jr

Fecha: 6 de noviembre del 2008

Hora: 10:30

Lugar: Edificio Diners (Matriz)

Objetivo: Conocer como es el desarrollo del proceso de monitoreo Diners y determinar si el proceso se cumple de manera regular

Actividad: Entrevistar al encargado del proceso de monitoreo Diners e indagar sobre la metodología actualmente utilizada.

1. ¿De qué se trata el proceso de monitoreo Diners?

El monitoreo Diners no es más que un resumen de transacciones que se recogen por intervalos de 15 a 20 minutos, los mismos que son procesados mediante una macro que es elaborada por parámetros que tienen que ver con montos, locales, lugares, establecimientos y que su resultado da una calificación buena o mala.

Dependiendo de esta calificación se realiza un análisis minucioso en el cual se revisa el historial del socio, se revisan sus consumos y se realiza una llamada de seguridad.

2. ¿Qué tan confiable es la macro que califica las transacciones?

La macro tiene la capacidad o el alcance que nosotros le damos, quiere decir que solamente cuando nuestros parámetros son actualizados y confiables se puede decir que tenemos un nivel alto de seguridad en que las transacciones analizadas son de gran riesgo, de no ser así la macro no es de gran ayuda.

3. ¿Cómo inicia el Proceso de Monitoreo Diners?

La marca Diners es analizada en un horario 24/7 y se lo realiza en cuatro turnos en la madrugada, mañana, tarde y noche, para el monitoreo se utilizan herramientas basadas en programas de prevención de fraude como son el BRIDGE y el CAO que son programas basados en información que se carga cada día al iniciar el turno de la mañana, de esto se encarga el Oficial Jr. del turno de la madrugada.

4. Comente sobre los problemas con el Monitoreo Diners

El principal problema es la poca capacidad de respuesta que tiene el Departamento en días feriados o en días especiales como es el día de la madre o del padre, la transaccionalidad aumenta en tres veces lo que podemos analizar y por este motivo estamos propensos a que nos ingresen fraudes.

5. ¿Cómo enfrenta el Departamento estos problemas?

Se realizan contingentes donde colabora todo el personal y se realizan turnos dobles por cada Oficial Jr. así tratamos de dar una mejor respuesta en lo que dura el contingente.

5. ¿Cree que los contingentes utilizados son suficientes para solventar los problemas a la hora de realizar el monitoreo en un período congestionado?

No, se ha hablado mucho de estos problemas en las reuniones de grupos primarios, incluso se dan propuestas para la mejora en las marcas pero no se llega a concretar nada porque es la gerencia la que debe autorizar todas estas mejoras, y cuando se trata de incurrir en un gasto que no está en el presupuesto simplemente no es tomando en cuenta hasta que se envíen los requerimientos para el nuevo presupuesto.

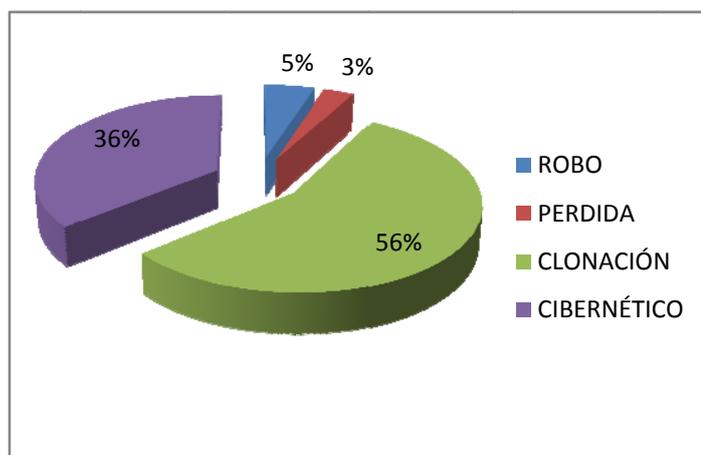
6. ¿Qué recomendaciones haría usted para que se mejore los procesos del Departamento?.

Los procesos con que iniciamos se han ido renovando según las necesidades del Departamento pero no se han realizado las mediciones y no tenemos tiempos estimados de productividad, es decir no sabemos la capacidad exacta del Departamento, lo primero sería realizar este estudio y después actualizarnos en tecnología ya que por el tipo de tarea que se desarrolla es necesario la implementación de nuevos programas así como de la capacitación constante del personal.

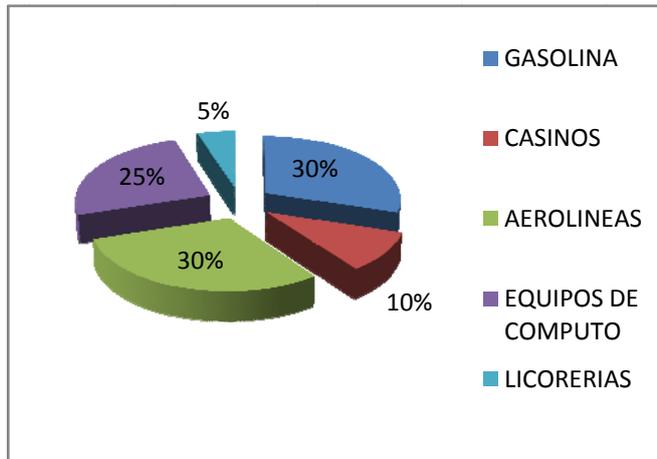
**CUADRO DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE FRAUDES
DINERS CLUB POR TIPO Y GIRO DEL FRAUDE DEL PRIMER SEMESTRE DEL
2008.**

Objetivo: Evaluar mediante un gráfico la gestión de la eficiencia de el proceso de Monitoreo Diners.

Actividad: Realizar un reporte en donde se especifique los tipos y los giros de fraude mas comunes para la marca Diners Club.



TIPO DE FRAUDE DINERS	
ROBO	5%
PÉRDIDA	3%
CLONACIÓN	56%
CIBERNÉTICO	36%



GIROS DE FRAUDE DINERS	
GASOLINA	30%
CASINOS	10%
AEROLINEAS	30%
EQUIPOS DE COMPUTO	25%
LICORERIAS	5%

COMENTARIOS

- El principal fraude en Diners es el que se realiza por internet, seguido de la clonación de tarjetas que hoy en día es realizado por bandas internacionales.
- En lo que respecta a giros más comunes tenemos el de mas monto como es el de aerolíneas y el mas bajo que son las gasolineras.

MARCAS DE AUDITORÍA

Valor obtenido del reporte solicitado generado por el Departamento.

5.1.17 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

PROCESO

1. ENTREVISTA

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- En la entrevista se pudo constatar que los Oficiales Jr. dominan el tema al cual están asignados y poseen muchas destrezas para resolver problemas inmediatos pero no cuentan con las herramientas necesarias para resolver crisis que se presentan ,las cuales pudieran ser evitadas si se les diera las facilidades.

CRITERIO.- Para una óptima respuesta el Departamento tiene que asegurarse de contar con el personal necesario y con el equipo que permita realizar el monitoreo sin dificultades.

CAUSA.- Este desfase que existe entre Oficiales, tecnología y clientes provoca que no se puedan detectar a tiempo fraudes que por la mucha transaccionalidad del departamento no pueden ser detectados o que por la falta de herramientas tardan mucho tiempo.

EFECTO.- Lo peor que le puede pasar a la institución es que el cliente pierda la confianza en la empresa por no poder brindar la seguridad necesaria, como ha pasado en casos anteriores hay clientes que deciden cancelar la tarjeta al ver que corren un riesgo muy grande en lo que respecta a su dinero.

CONCLUSIÓN:

Las sugerencias de los Oficiales son válidas y los requerimientos son razonables, muchas de las propuestas van de la mano con procesos que tienen implementados las tarjetas de la competencia.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

Realizar una mejora en el Departamento de Monitoreo de Riesgo que va desde las instalaciones hasta la adquisición de equipos de monitoreo que sean actualizados y que estén de acuerdo a las necesidades de los Oficiales.

A la Subgerencia:

Realizar los respectivos cambios y estudios en base a los resultados obtenidos, ya que el departamento no cuenta con un seguimiento de la evolución del fraude para que se tomen las medidas necesarias para enfrentarlo

PROCESO

2. CUADRO DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE FRAUDES POR TIPO Y POR GIRO

HALLAZGO 2

CONDICIÓN: Como indican los gráficos el fraude por internet es el más peligroso y el giro en aerolíneas es el de más valor en lo que se examinó el reporte.

CRITERIO: La Subgerencia ya tiene identificados los tipos y giros de más peligrosidad para Dineros y sabe que si no se toman las seguridades al momento de realizar las promociones o sacar nuevos productos al mercado en el caso de un Área sensible como esta van a repercutir las consecuencias de no haber coordinado con todos los canales involucrados.

CAUSA: La principal causa es el malestar que se le provoca al socio al momento que este se encuentre en el extranjero o en un aeropuerto o con una emergencia pues las herramientas funcionan primero para parar las transacciones y después arreglar el daño causado.

EFFECTO: Tiene un efecto negativo para la empresa y el prestigio de la institución la que se encuentra de por medio, por un cliente insatisfecho o perjudicado, ya que en muchos de los casos los fraudes los tiene que pagar el socio por negligencia y este obviamente no está de acuerdo con esta política.

CONCLUSIÓN

Se debe procurar poner más controles o mejorar las ya existentes en los casos de tipos y giros de riesgo, en este caso ya detectados se debe procurar no caer en estos si se da el adecuado conocimiento.

RECOMENDACIONES

A la Subgerencia:

Definir un proceso de alertas mediante el seguimiento de clientes y giros, para evitar o procurar que se sigan dando presunciones por viajes o gasolinas es claro que el sistema no puede detectar en el caso de clonaciones y si lo hace es con mucho retraso lo que implica que pasará mucho antes de que el fraude sea detectado.

A la Jefatura:

Coordinar con los Oficiales de autorizaciones la aprobación de créditos para estos giros considerados de riesgo, así como también se debe establecer un canal con el Departamento de Actualizaciones para que exista el soporte al momento de confirmar los establecimientos.

CAPÍTULO VI

6. AUDITORIA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO VISA, MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA Y VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

6.1 Planificación de la Auditoría de Gestión

6.1.1 Planificación Preliminar

El establecimiento de una estrategia para desarrollar la auditoría es indispensable al diseñar el enfoque del trabajo. En esta etapa participarán obligatoriamente el Supervisor y el Jefe de Equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Los pasos que se cumplirán, entre otros, al elaborar la planificación preliminar de la auditoría son:

- a) Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c) Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- d) Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.

e) Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El producto de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al Jefe de la Unidad de Auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

6.1.2 Planificación Específica

La información obtenida durante la planificación preliminar será complementada con procedimientos que aseguren coherencia en la planificación específica de la auditoría. La evaluación de la estructura de control interno es obligatoria para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría.

El Supervisor y el Jefe de Equipo deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- a) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b) Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c) Evaluar la estructura de control interno del área a examinar.
- d) Seleccionar los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.

6.1.3 Motivo del Examen

El examen especial al Departamento de Monitoreo de Riesgo, se realizará de acuerdo con la orden de trabajo 08 OC-DRI de 12 de Septiembre del 2008, suscrita por el Director de Auditoría Interna, en cumplimiento al Plan Anual 2008 aprobado por la Gerencia General.

6.1.4 Objetivos del Examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía del Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club y de los procesos involucrados.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Institución en términos de gestión.
- Establecer la efectividad de los procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de acuerdo con la planificación del Área de Crédito.
- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para el Departamento de Monitoreo de Riesgo.

6.1.5 Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo, cubrirá el período desde el 1 de enero al 30 de junio del 2008, en un tiempo estimado de 40 horas laborales, durante el 11 al 17 de noviembre del 2008.

6.1.6 Base Legal

Diners Club fue constituido el 3 de marzo de 1973 y fue adquirida por Diners Club Colombia con la participación de 36 accionistas

Su funcionamiento está regulado por el Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Compañías de Tarjetas de Crédito y su control corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema de pagos tiene como objetivo velar por la transparencia y estabilidad del sistema financiero en un marco de eficiente asignación de recursos financieros, adecuándose a las transformaciones de funcionamiento del sistema, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Emergencia No. 2. RO/ Sup. 930 de 7 de Mayo de 1972;
- Ley para la Transformación Económica del Ecuador (L.2000-4)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF) Ley 52-PCL. RO-S 439: del 12 de mayo de 1974 y sus reformas.
- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que regulan las operaciones del sistema financiero.

6.1.7 Objetivos de la Empresa

6.1.7.1 Objetivo General

Diners Club Internacional comenzó su operación hace 39 años en el Ecuador. Desde su inicio se posicionó como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy en día su objetivo, es seguir siendo líder del mercado, con más de 14,000 establecimientos afiliados y un club de socios exclusivos, los cuales reciben beneficios sin límites a nivel nacional e internacional.

- Realizar alianzas y enfoques centralizados con un objetivo claro "el Cliente".
- Generar un valor que va mas allá del producto individual.
- Compromiso de mejora constante y así mantener al cliente satisfecho en el mediano y largo plazo.
- Generar nuevos enfoques hacia segmentos de mercado.

6.1.7.2 Objetivo Especifico

- Reducir el número de operaciones repudiadas.
- Reducir las pérdidas por fraude.
- Reducir el número de quejas.
- Incrementar la reputación del comprador.
- Incrementar las ventas.
- Incrementar el valor de las transacciones.

6.1.8 Distribución de Trabajo y Tiempo Estimado

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

EQUIPO DE TRABAJO

1 Auditor Jefe de Equipo	Javier Gómez	JG
1 Auditor Operativo	Gabriela Cando	GC
1 Asesor Técnico	Carlos Bautista	CB

FASES	HORAS	OBSERVACIONES
Planificación	5	
Programa	2	
Evaluación del Control Interno Administrativo	5	
Medición de Riesgos	3	
Desarrollo de Hallazgos de áreas críticas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas	20	
Comunicación de resultados.	5	
TOTAL	40	

CRONOGRAMA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	NOMBRE DE LOS RECURSOS
PLANIFICACIÓN	1 d	11-nov	11-nov	CUADERNO DE CAMPO
PROGRAMACIÓN	1 d	11-nov	11-nov	CUADERNO DE CAMPO
EVALUACIÓN DEL C.I.	2 d	13-nov	13-nov	CUESTIONARIO
MEDICIÓN DEL RIESGO	1 d	13-nov	13-nov	NARRATIVA, ENTREVISTA
HALLAZGOS	3 d	14-nov	16-nov	PAPELES DE TRABAJO
RESULTADOS	1 d	17-nov	17-nov	OFFICE

NOVIEMBRE	S	D	L	M	M	J	V
DESCRIPCIÓN	11	12	13	14	15	16	17
PLANIFICACIÓN							
PROGRAMACIÓN							
EVALUACIÓN DEL C.I.							
MEDICIÓN DEL RIESGO							
HALLAZGOS							
RESULTADOS							

6.1.9 Requerimiento de Personal Técnico

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

6.1.10 Equipos y Materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

- 2 Laptops
- 1 Impresora
- 2 Libretas
- 2 kits esferos
- 2 kits lápices
- 1 Memory flash
- Internet con Banda Ancha

6.1.11 Recursos financieros

Para realizar la Auditoría en el Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, se desglosa el siguiente detalle:

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en \$15,00 ; el costo total del trabajo a realizarse en el departamento de Monitoreo de Riesgo en el Área de Crédito de Diners Club es de US\$ 600.00 mas IVA de 72.00 ; sujeto a retención del 100% por parte de la Institución , lo que arroja un precio total de US\$ 672.00 que se cobra a Diners Club, Se debe retener el 8% de impuesto a la renta para las personas naturales sobre los honorarios de US\$ 600.00

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO VISA, MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA Y BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

PROCESO INVOLUCRADO	HORAS/HOMBRE			RESPONSABLE
MONITOREO DE VISA, MASTERCARD Y VISA B.G.R.			40	AUDITOR JUNIOR Y SUPERVISOR
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		7		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Departamento de Monitoreo de Riesgo	2			
2) Entrevista con el Subgerente del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	3			
3) Evaluación de riesgo inherente.	2			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO		8		
1) Preparar cuestionario de Control Interno Administrativo.	2			
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	2			
3) Evaluación del Riesgo de Control.	2			
4) Evaluación del Riesgo de Detección y Auditoría.	2			

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR		20		
PROCESO				
1) RECIBIR Y VERIFICAR INFORMACIÓN DEL CLIENTE				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA				
REALIZAR UNA INSPECCIÓN FÍSICA DEL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES		5		
PROCESO				
MONITOREO VISA, MASTERCARD Y B.G.R.				
PROCEDIMIENTOS:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperar del CAO todas las transacciones correspondientes a cada marca ingresada en los minutos determinados 2. Crea la base de de datos correspondiente al periodo de tiempo del cual se extrajeron los datos y corren la macro diseñada en Excel. 3. Analiza cada transacción con calificación de riesgo Alto – Inminente en función de sus características y del comportamiento de consumos del cliente. 4. Gestiona las transacciones determinadas como posibles casos de fraude. 5. Registro de transacciones en bases estadísticas. 				
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo. 2. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Visa, Mastercard y VGR , tomando como muestra los fraudes del primer semestre del 2008. 		5		
		10		

6.1.12 Programación del Trabajo

PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIF	HORAS REAL	REF P/ T	ELAB POR	OBS
MONITOREO DE RIESGO					
CONOCIMIENTO PRELIMINAR			PP		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Proceso de Monitoreo Diners	3	2	PP.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Entrevista con el Supervisor del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	2	2	PP.2	J.G. G.C. C.B.	
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	2	2	PC.3	J.G. G.C.	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL PROCESO DE MONITOREO VISA, MASTERCARD BANCO PICHINCHA Y VISA B.G.R.					
1) Preparar el cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	2	PC.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	2	PC.1	C.B.	
3) Evaluación del Riesgo de Control .	2	2	PC.2	G.C.	

4) Evaluación del Riesgo de Detección y de Auditoría.	2	2	PC.2	J.G.	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
PROCESO					
ANÁLISIS DE CARTERA DINERS		20	V.M.R		
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA 1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.	10		VMR.1	J.G. G.C.	
2. Elaborar cuadros de eficiencia del proceso de detección de fraudes Visa, Mastercard y BGR tomando como muestra los fraudes del primer semestre del 2008	10		VMR.2	J.G. G.C.	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE MONITOREO
VISA, MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA Y VISA B.G.R.**

AREA: DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO-PROCESO VISA, MASTERCARD BANCO PICHINCHA Y VISA B.G.R.

CLIENTE: DINERS CLUB

APLICADO A : Carlos Bautista - Oficial Jr. del Departamento de Monitoreo de Riesgo

FECHA DE AUDITORÍA: MIERCOLES, 12 de noviembre 2008.

OBJETIVOS:

Plantear procedimientos de auditoría para la evaluación del CI del departamento
Determinar deficiencias de control interno que afecten al cumplimiento de objetivos

Evaluar sistema de evaluación al personal

No:	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBS
		SI	NO	N/A	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	1. Cuenta el proceso de Monitoreo de Riesgo Visa y Mastercard con documentos como reglamentos de organización y funciones	X			10	10	
2	Manual de Organización y Funciones?	X			11	11	
3	Un flujo de actividades?	X			10	10	
4	Manual de Procedimientos?.	X			8	8	
5	Los trabajadores en este proceso conocen sus funciones y deberes?	X			7	7	
6	Existe una clara definición de como operar el proceso Visa y Mastercard?	X			15	15	
7	Se realizan capacitaciones periódicas del proceso Visa y Mastercard.?	X			10	10	
8	Supervisa el cumplimiento de las funciones y deberes antes señalados?	X			10	10	
9	Se cuenta con la tecnología necesaria para realizar el proceso de monitoreo Visa y Mastercard .?			X	10	10	
10	Existe un plan de contingencia en caso de la pérdida del sistema.?			X	9	0	
TOTAL					100	91	

PREPARADO POR: JAVIER GÓMEZ
REV. POR: JAVIER GÓMEZ

FECHA: 12/11/2008
FECHA: 12/11/2008

RESUMEN DEL RECORRIDO DE INSTALACIONES

El 12 de noviembre del 2008

- En el recorrido realizado al Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso de Monitoreo Visa. Mastercard Banco Pichincha y Visa B.G.R., se constata que el ingreso es solo para personal autorizado.
- Existen tres máquinas para el monitoreo de los cuales dos para Monitoreo Visa y Mastercard Banco del Pichincha y una para lo que es monitoreo Visa Banco General Rumiñahui.
- El monitoreo se lo realiza entre cuatro Oficiales Jr. tres se ocupan de las marcas y el último se encarga de las confirmaciones urgentes y base expuesta
- Cada estación de trabajo cuenta con un teléfono para lo que es atención a socios.
- Existe un encargado de actualizar los procesos diariamente antes de comenzar el monitoreo.
- Las máquinas se bloquean a los cinco minutos de no tener actividad y para el ingreso el Oficial Jr. encargado debe saber la contraseña.

**ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE MONITOREO
DE RIESGO-PROCESO DE MONITOREO VISA, MASTERCARD BANCO
PICHINCHA Y VISA B.G.R.**

Nombre: Ing. Eduardo Álvarez

Cargo: Supervisor

Fecha: 13 de noviembre del 2008

Hora: 10:30

Lugar: Edificio DINERS CLUB (matriz)

Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso de Monitoreo Visa, Mastercard Banco del Pichincha y Visa B.G.R., del Área de Crédito de Diners Club, de conformidad con el desarrollo del tema de tesis propuesto por el autor, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas Contador Público-Auditor

1. Solicitar en términos generales una opinión sobre el proceso de monitoreo de riesgo.

El proceso de monitoreo Diners nació hace cuatro años, tiempo en el cual se ha ido mejorando continuamente hasta el grado en que nos adelantamos a posibles amenazas, esto se logra mediante un efectivo control tanto dentro como fuera de la organización, hoy en día contamos con una red de seguridad implementada por las instituciones que trabajan con tarjetas de crédito y así mantenemos bases al día e información sobre presuntos fraudes.

2. ¿Por qué es necesaria esta auditoría?

Es necesaria porque así podemos medir como esta nuestro desempeño y mejorar en lo que estemos realizando de manera equivocada, a veces es necesario que alguien afuera de la empresa nos diga que esta mal.

3. Se solicita opinión sobre:

Recurso Humano:

Actualmente se maneja el proceso con tres oficiales, en algunos casos como los feriados nos ha tocado planificar las operaciones con cinco, esto porque tenemos una carga de trabajo que aumenta tres veces de lo normal.

Recurso Tecnológico:

Tenemos todo el equipo para responder de manera efectiva ante situaciones complejas, se han dado casos minúsculos en los que la capacidad de respuesta es rebasada, y tenemos que improvisar maneras de dar una respuesta positiva.

Calidad de trabajo:

El Departamento cuenta con personal altamente calificado con un enfoque en la satisfacción del cliente, todos son sometidos a pruebas y capacitados de tal manera que puedan responder con un trabajo de calidad y en el tiempo esperado.

MEDICIÓN DE RIESGOS

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE

El Riesgo Inherente del Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso de Monitoreo Visa, Mastercard Banco Pichincha y Visa B.G.R., es de un 15%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración, tanto en la visita a las instalaciones como en la entrevista con el Subgerente del Departamento, las mismas que son:

- Existe control por parte de la jefatura, el supervisor se encarga de retroalimentar de manera oportuna sobre inconsistencias en los procesos.
- Todos los Oficiales de Monitoreo cuentan con instrucción superior y conocen del manejo de los utilitarios.
- Para ser Oficial de Monitoreo, este debe haber pasado por departamentos afines al Área de Crédito, esto como requisito principal pues el Oficial debe conocer todos los procesos anteriores o su secuencia.
- Existe poca cobertura de análisis en determinado horario y por marca.
- No se cuenta con un plan de contingencia en caso de que haya fallas del sistema.

NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

RC = Riesgo de Control

RCCI = Resultado del Cuestionario de Control Interno

RC = RC - RCCI

RC = 9%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 5% . Los auditores seleccionados para el presente trabajo se encuentran capacitados y han estado inmersos en sistemas relacionados con operaciones de tarjetas de crédito.

6.1.15 MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el control interno	Es posible que existan pocos errores
RIESGO INHERENTE	15%
Confianza en el Control Interno	MUY BUENA
RIESGO DE CONTROL	9%
Disponibilidad del Auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad Baja
RIESGO DE DETECCIÓN	5%
Nivel de pruebas de Cumplimiento	Nivel Bajo

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,15 * 0,09 * 0,05$$

$$RA = 0.07\%$$

Los auditores enfrentan un riesgo de auditoría del 0.07% sobre un error material; los controles no han sido suficientes así como los procedimientos del Departamento.

6.1.16 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.	Indagación
2. Elaborar cuadros de eficiencia del proceso de detección de fraudes Visa, Mastercard y BGR tomando como muestra los fraudes del primer semestre del 2008.	Análisis

**ENTREVISTA CON EL OFICIAL JUNIOR ENCARGADO DEL PROCESO VISA,
MASTERCARD Y VISA BGR**

Nombre: Karla Estrella

Cargo: Oficial Jr.

Fecha: 15 de noviembre del 2008

Hora: 10:30

Lugar: Edificio Diners (Matriz)

Objetivo: Conocer como es el desarrollo del proceso de monitoreo Visa, Mastercard y Visa BGR y determinar si los procesos se cumple de manera regular

Actividad: Entrevistar al encargado del proceso de monitoreo Visa, Mastercard y BGR e indagar sobre la metodología actualmente utilizada.

1. ¿De qué se trata los procesos de monitoreo?

Estos procesos están diseñados para trabajar con las mismas herramientas y los programas son homogéneos es decir se pueden usar las mismas herramientas para el monitoreo de las marcas.

2. ¿Qué tan confiable es la macro que califica las transacciones?

Las macros se realizan tomando en cuenta los parámetros y políticas establecidas por el Banco en la mayoría de ocasiones se usan reportes de bancos aliados y se asegura la información.

3. ¿Cómo inician los procesos?

El monitoreo se realiza los 365 días del año y lo efectúan en turnos de seis horas, las bases que se necesitan para elaborar el trabajo del día lo realizan los oficiales de la madrugada y las actividades empiezan con datos actualizados a partir de las ocho de la mañana

4. Comente sobre los problemas con las marcas

Los problemas con las marcas es que en muchos de los casos no se cuenta con la capacitación en casos de requerimientos desde el exterior, el soporte que espera el cliente de parte nuestra es insuficiente y en la mayoría de los casos se receptan reclamos de falta de atención por parte de la empresa.

5. ¿Cómo enfrenta el Departamento estos problemas?

Los reclamos se receptan en atención al cliente, el Banco hace su parte informando a la gerencia de Crédito y este a su vez indica a la Jefatura que es necesaria una retroalimentación pero no se da una solución a este tipo de problemas.

6. ¿Qué recomendaciones haría usted para que se mejore los procesos del Departamento?.

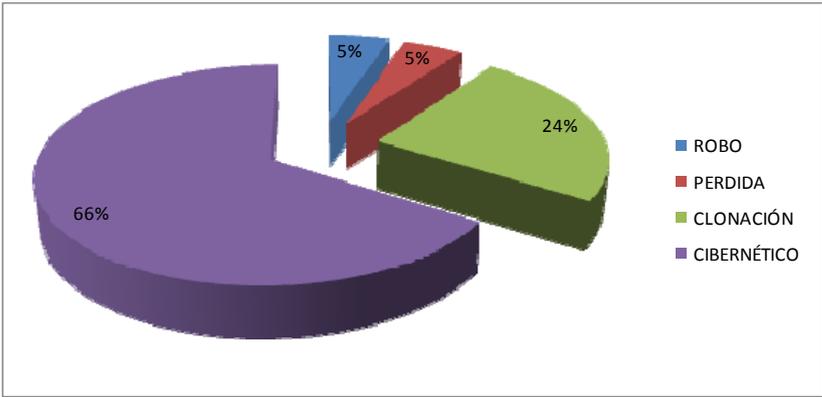
En el Banco se deben dirigir estos requerimientos al área internacional que son lo que pueden resolver este tipo de problemas y no son competencia del Departamento de Monitoreo de Riesgo .

CUADRO DE EFICIENCIA DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE FRAUDES VISA, MASTERCARD Y BGR POR TIPO Y GIRO DEL FRAUDE DEL PRIMER SEMESTRE DEL 2008.

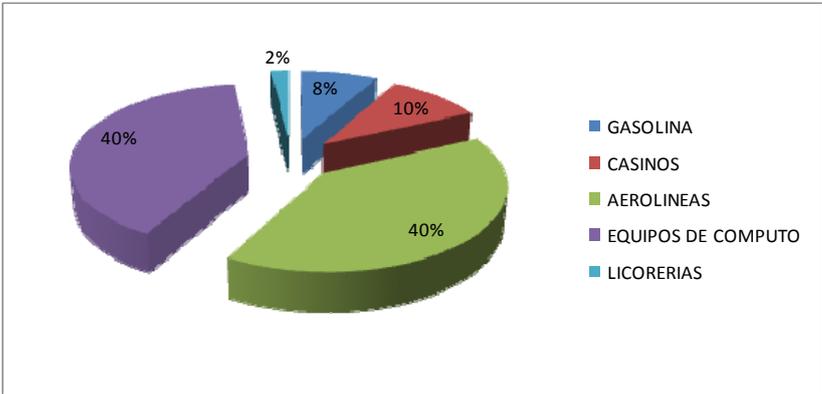
Objetivo: Evaluar mediante un gráfico la gestión de la eficiencia de los procesos VISA, MASTERCARD y VISA BGR

Actividad: Realizar un cuadro en donde se especifique los tipos y los giros de fraude mas comunes para la marcas.

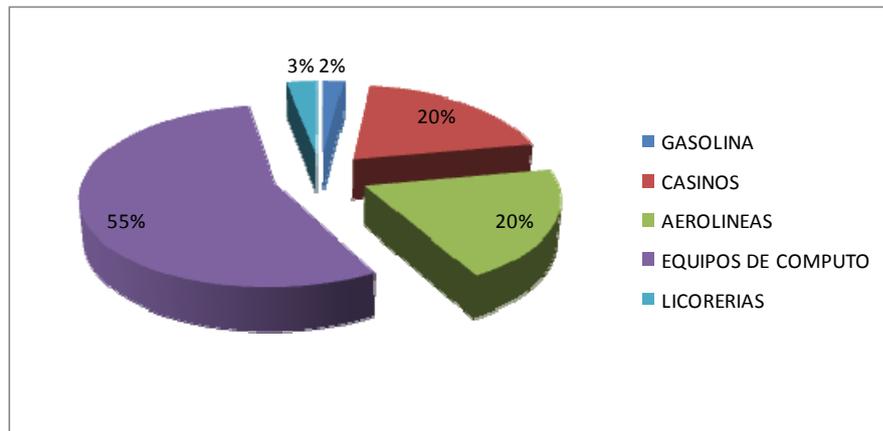
TIPO DE FRAUDE VISA



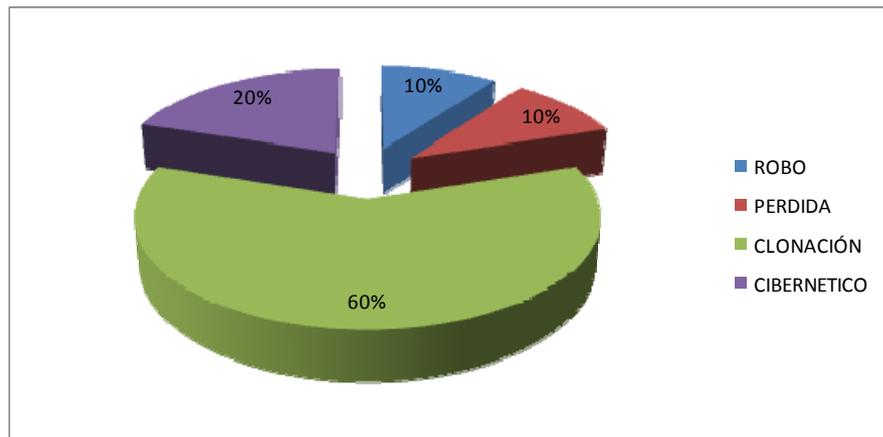
GIRO DE FRAUDE VISA



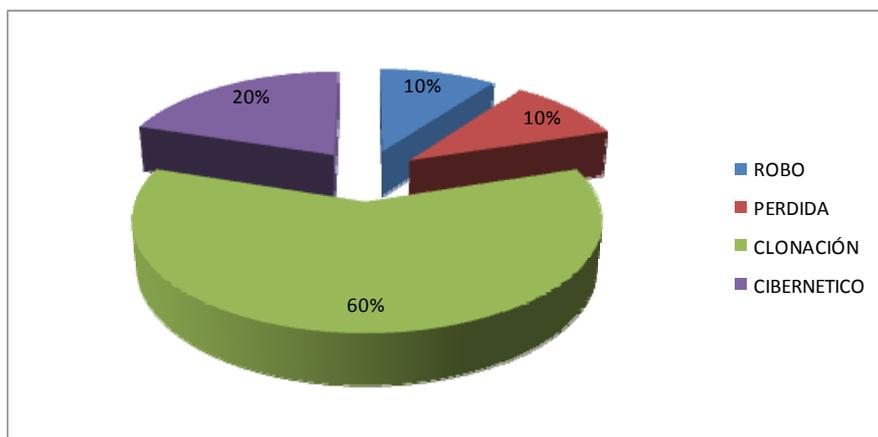
TIPO DE FRAUDE MASTERCARD



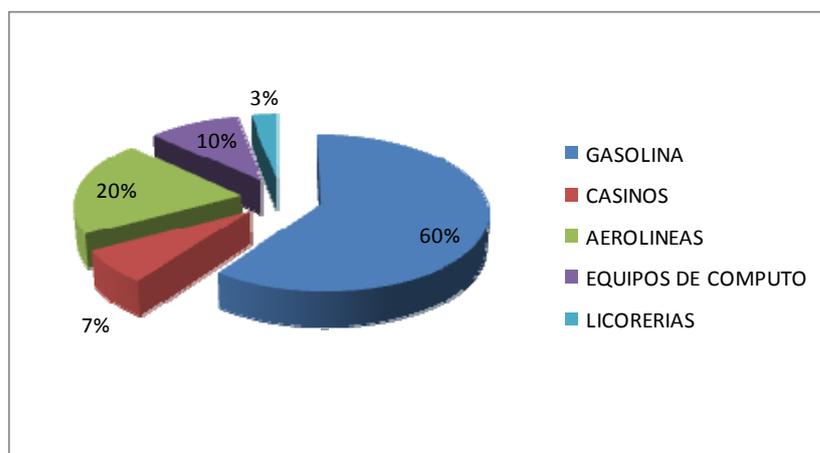
GIRO DE FRAUDE MASTERCARD



TIPO DE FRAUDE B.G.R



GIRO DE FRAUDE B.G.R



COMENTARIOS

- El principal fraude en las marcas es el que se realiza por internet, seguido de la clonación de tarjetas que hoy en día es realizado por bandas internacionales.
- En lo que respecta a giros más comunes tenemos el de aerolíneas y compras de electrodomésticos

MARCAS DE AUDITORÍA

Valor obtenido de los datos analizados en el papel de trabajo generado por el Departamento.

6.1.17 HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO

1. ENTREVISTA

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- En la entrevista se determina que los Oficiales poseen un alto grado de capacitación para resolver problemas relacionados con casos nacionales y el problema surge cuando existe un requerimiento internacional..

CRITERIO.- La competencia del Departamento no cubre requerimientos internacionales puesto que no se cuenta con las herramientas necesarias para el soporte internacional.

CAUSA.- La falta de herramientas en el Departamento hace que no pueda responder adecuadamente ante un requerimiento y esto ocasiona el retraso en trámites que deben ser diseccionados nuevamente hasta el Banco y en la mayoría de casos en el banco no tienen conocimiento de cómo proceder

EFECTO.- En este caso el efecto negativo va para el Banco, esto le indica al cliente que no se tiene la debida organización al momento de establecer los procesos para operar la tarjeta de crédito.

CONCLUSIÓN:

Existe desorganización y o esta establecida en su totalidad las operaciones que realiza el Banco en el Departamento Internacional y las que realiza el Departamento de Monitoreo de Riesgo.

En lo que respecta al Monitoreo de las marcas Visa, Mastercard y BGR locales no se dan novedades y se lleva un adecuado procedimiento en lo que respecta a las marcas.

RECOMENDACIONES:

A la Gerencia

Es necesario que la Gerencia determine las operaciones que son competencia del Departamento y que se coordine con el Banco para que a su vez de solución a estos requerimientos y se pueda mejorar este tipo de inconvenientes.

PROCESO

2. CUADRO DEL PROCESO DE DETECCIÓN DE FRAUDES POR TIPO Y POR GIRO

HALLAZGO 2

CONDICIÓN: El monitoreo de las marcas identifica los principales problemas respecto a el tipo de fraude y al giro que mas recurrencia tiene en esta práctica.

CRITERIO: Los procedimientos que se modifican constantemente para el monitoreo hacen que se tenga una herramienta actualizada a la hora de realizar el análisis de las cuentas, para lo que son las marcas Visa, Mastercard y BGR se tiene establecido un cupo por tarjeta y dependiendo de el tipo es relativo al valor del fraude.

CAUSA: Esto quiere decir que si una tarjeta Visa cuenta con un cupo muy alto las transacciones por fraudes o el riesgo va a ser muy alto en estos casos cuando no se realizó un adecuado seguimiento de esta cuenta se presentan problemas no solo con el cliente sino con Visa Internacional..

EFFECTO: La marca Visa si llega a tener tres reclamos injustificados o que se a demostrado que existió negligencia al momento de monitorear la tarjeta esta puede ser levantada por Visa Internacional y se pasa la marca a otra operadora dejando al Departamento sin operar la marca.

CONCLUSIÓN

Se debe procurar poner más controles o mejorar las ya existentes en los casos de tipos y giros de riesgo, en este caso ya detectados se debe procurar no caer en estos si se da el adecuado conocimiento.

RECOMENDACIONES

A la Subgerencia:

Para este monitoreo es importante que exista la retroalimentación de canales externos como son Visa Internacional, y operadoras externas ya que crean nuevos procedimientos y nuevas herramientas para un monitoreo eficaz y al mismo tiempo debe incurrir en gastos para capacitar al personal constantemente enviando a los Oficiales a cursos en el exterior ya que existen convenciones sobre nuevos métodos del tratamiento del monitoreo del riesgo que deberían ser conocidos por los Oficiales del Departamento

A la Jefatura:

Coordinar con los Oficiales de autorizaciones la aprobación de créditos para estos giros considerados de riesgo, así como también se debe establecer un canal con el Departamento de Actualizaciones para que exista el soporte al momento de confirmar los establecimientos.

CAPÍTULO VII

7. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MONITOREO DINERS CLUB, VISA, MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA

7.1 Planificación de la Auditoría de Gestión

7.1.1 Planificación Preliminar

El establecimiento de una estrategia para desarrollar la auditoría es indispensable al diseñar el enfoque del trabajo. En esta etapa participarán obligatoriamente el supervisor y el jefe de equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Los pasos que se cumplirán, entre otros, al elaborar la planificación preliminar de la auditoría son:

- a) Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c) Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- d) Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.

e) Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El producto de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al Jefe de la Unidad de Auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

7.1.2 Planificación Específica

La información obtenida durante la planificación preliminar será complementada con procedimientos que aseguren coherencia en la planificación específica de la auditoría. La evaluación de la estructura de control interno es obligatoria para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría.

El supervisor y el jefe de equipo deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- a) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b) Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c) Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.
- d) Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.

e) Seleccionar los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.

f) Considerar los procedimientos de auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.

7.1.3 Motivo del Examen

El examen especial al Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso de Monitoreo Diners, Visa, Mastercard Banco del Pichincha, se realizará de acuerdo con la orden de trabajo 08 OC-DRI de 12 de Septiembre del 2008, suscrita por el Director de Auditoría Interna, en cumplimiento al Plan Anual 2008 aprobado por la Gerencia General.

7.1.4 Objetivos del Examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía del Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club y de los procesos involucrados.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución en términos de gestión.
- Establecer la efectividad de los procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de acuerdo con la planificación del Área de Crédito.

7.1.5 Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo, cubrirá el período desde el 1 de enero al 30 de junio del 2008, en un tiempo estimado de 40 horas laborales, durante el 18 al 23 de noviembre del 2008.

7.1.6 Base Legal

Diners Club fue constituido el 3 de marzo de 1973 y fue adquirida por Diners Club Colombia con la participación de 36 accionistas

Su funcionamiento está regulado por el Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Compañías de Tarjetas de Crédito y su control corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema de pagos tiene como objetivo velar por la transparencia y estabilidad del sistema financiero en un marco de eficiente asignación de recursos financieros, adecuándose a las transformaciones de funcionamiento del sistema, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Emergencia No. 2. RO/ Sup. 930 de 7 de Mayo de 1972;
- Ley para la Transformación Económica del Ecuador (L.2000-4)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF) Ley 52-PCL. RO-S 439: del 12 de mayo de 1974 y sus reformas.
- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que regulan las operaciones del sistema financiero.

7.1.7 Objetivos de la Empresa

7.1.7.1 Objetivo General

Diners Club Internacional comenzó su operación hace 39 años en el Ecuador. Desde su inicio se posicionó como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy en día su objetivo, es seguir siendo líder del mercado, con más de 14,000 establecimientos afiliados y un club de socios exclusivos, los cuales reciben beneficios sin límites a nivel nacional e internacional.

- Realizar alianzas y enfoques centralizados con un objetivo claro "el Cliente".
- Generar un valor que va más allá del producto individual.
- Compromiso de mejora constante y así mantener al cliente satisfecho en el mediano y largo plazo.
- Generar nuevos enfoques hacia segmentos de mercado.

7.1.7.2 Objetivo Específico

- Reducir el número de operaciones repudiadas.
- Reducir las pérdidas por fraude.
- Reducir el número de quejas.
- Incrementar la reputación del comprador.
- Incrementar las ventas.
- Incrementar el valor de las transacciones.

7.1.8 Distribución de Trabajo y Tiempo Estimado

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

EQUIPO DE TRABAJO

1 Auditor Jefe de Equipo	Javier Gómez	JG
1 Auditor Operativo	Gabriela Cando	GC
1 Asesor Técnico	Carlos Bautista	CB

FASES	HORAS	OBSERVACIONES
Planificación	3	
Programa	4	
Evaluación del Control Interno Administrativo	4	
Medición de Riesgos	4	
Desarrollo de Hallazgos de áreas críticas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas	20	
Comunicación de resultados.	5	
TOTAL	40	

CRONOGRAMA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	NOMBRE DE LOS RECURSOS
PLANIFICACIÓN	1 d	18-nov	18-nov	CUADERNO DE CAMPO
PROGRAMACIÓN	1 d	18-nov	18-nov	CUADERNO DE CAMPO
EVALUACIÓN DEL C.I.	2 d	20-nov	20-nov	CUESTIONARIO
MEDICIÓN DEL RIESGO	1 d	20-nov	20-nov	NARRATIVA, ENTREVISTA
HALLAZGOS	3 d	21-nov	22-nov	PAPELES DE TRABAJO
RESULTADOS	1 d	23-nov	23-nov	OFFICE

NOVIEMBRE	S	D	L	M	M	J	V
DESCRIPCIÓN	18	19	20	21	22	23	24
PLANIFICACIÓN							
PROGRAMACIÓN							
EVALUACIÓN DEL C.I.							
MEDICIÓN DEL RIESGO							
HALLAZGOS							
RESULTADOS							

7.1.9 Requerimiento de Personal Técnico

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

7.1.10 Equipos y Materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

- 2 Laptops
- 1 Impresora
- 2 Libretas
- 2 kits esferos
- 2 kits lápices
- 1 Memory flash
- Internet con Banda Ancha

7.1.11 Recursos Financieros

Para realizar la Auditoría en el Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, se desglosa el siguiente detalle:

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en \$15,00 ; el costo total del trabajo a realizarse en el departamento de Monitoreo de Riesgo en el Área de Crédito de Diners Club es de US\$ 525.00 mas IVA de 63.00 ; sujeto a retención del 100% por parte de la Institución , lo que arroja un precio total de US\$ 588.00 que se cobra a Diners Club, Se debe retener el 8% de impuesto a la renta para las personas naturales sobre los honorarios de US\$ 525.00

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA Y BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

PROCESO INVOLUCRADO	HORAS/HOMBRE			RESPONSABLE	
MONITOREO DINERS , VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA			40	AUDITOR JUNIOR Y SUPERVISOR	
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		8			
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso de Monitoreo Diners, Visa, Mastercard Banco Pichincha.	3				
2) Entrevista con el Subgerente del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	2				
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	2				
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO		8			
1) Preparar cuestionario de Control Interno Administrativo.	2				
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	2				
3) Evaluación del Riesgo de Control .	2				
4) Evaluación del Riesgo de Detección y Auditoría.	2				

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR						
PROCESO			20			
GESTIÓN DE MONITOREO DINERS, VISA Y MASTERCARD BANCO PICHINCHA						
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.		5				
PROCESO						
DETECCIÓN DE FRAUDES						
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Visa, Mastercard y VGR , tomando como muestra los fraudes del primer semestre del 2008.		15				

7.1.12 Programación del Trabajo

PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIF	HORAS REAL	REF P/ T	ELAB POR	OBS
MONITOREO DE RIESGO					
CONOCIMIENTO PRELIMINAR			PP		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Proceso de Monitoreo Diners, Visa y Mastercard Banco Pichincha.	3	2	PP.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Entrevista con el Supervisor del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	2	2	PP.2	J.G. G.C. C.B.	
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	2	2	PP.3	J.G. G.C.	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO					
1) Preparar el cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	2	PC.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	2	PC.1	C.B.	
3) Evaluación del Riesgo de Control.	2	2	PC.2	G.C.	
4) Evaluación del Riesgo de Detección y de Auditoría.	2	2	PC.2	J.G.	

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					
PROCESO Gestión de monitoreo					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA 1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners.	5	4	DVM.1	J.G. G.C.	
PROCESO Detección de fraudes					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA Elabore un papel de trabajo que determine la transaccionabilidad de la marca versus la capacidad de operación	15	15	DVM.2	J.G. G.C.	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL PROCESO DE MONITOREO
DINERS, VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA**

AREA: DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO-Proceso de Monitoreo Diners, Visa y Mastercard Banco del Pichincha.

CLIENTE: DINERS CLUB

APLICADO A : Carlos Bautista - Oficial Jr. del Departamento de Monitoreo de Riesgo

FECHA DE AUDITORÍA: Viernes, 19 de noviembre 2008.

OBJETIVOS:

Plantear procedimientos de auditoría para la evaluación del CI del departamento
Determinar deficiencias de control interno que afecten al cumplimiento de objetivos

Evaluar sistema de evaluación al personal

No:	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBS
		SI	NO	N/A	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	1. El Monitoreo de Riesgo Visa y Mastercard cuenta con documentos como reglamentos de organización y funciones	X			10	10	
2	Manual de Organización y Funciones?	X			11	11	
3	Un flujo de actividades?	X			10	10	
4	Manual de Procedimientos?.	X			9	9	
5	El personal en este proceso conocen sus funciones y deberes?	X			10	10	
6	Existe una clara definición de como monitorear las marcas Visa y Mastercard?	X			15	15	
7	Se realizan capacitaciones periódicas del proceso Visa y Mastercard.?	X			10	10	
8	Supervisa el cumplimiento de las funciones y deberes antes señalados?	X			5	5	
9	Se cuenta con la tecnología necesaria para realizar el proceso de monitoreo Visa y Mastercard .?	X			10	10	
10	Existe un plan de contingencia en caso de la pérdida del sistema.?		X		10	0	
TOTAL					100	90	

PREPARADO POR: JAVIER GÓMEZ

REV. POR: JAVIER GÓMEZ

FECHA: 19/11/2008

FECHA: 19/11/2008

RESUMEN DEL RECORRIDO DE INSTALACIONES**El 20 de noviembre del 2008**

- En el recorrido realizado al Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso de Monitoreo Diners, Visa y Mastercard Banco Pichincha, se constata que el ingreso es solo para personal autorizado.
- Existen cuatro máquinas para el monitoreo de las marcas, dos para Diners, una para Visa y una para Mastercard Banco del Pichincha.
- El monitoreo se lo realiza entre cuatro Oficiales Jr. cada uno en una estación se dedica a su marca.
- Cada estación de trabajo cuenta con un teléfono para lo que es atención a socios.
- Las máquinas se bloquean a los cinco minutos de no tener actividad y para el ingreso el Oficial Jr. encargado debe saber la contraseña.
- Los Oficiales Jr. cuentan con un back up designado con anticipación mediante un calendario que lo realiza el Supervisor y cuando son fechas de alta transaccionalidad se realizan turnos de cuatro horas con respaldo de un back up.

**ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE MONITOREO
DE RIESGO-PROCESO MONITOREO DINERS, VISA Y MASTERCARD
BANCO PICHINCHA**

Nombre: Ing. Eduardo Álvarez

Cargo: Supervisor

Fecha: 21 de noviembre del 2008

Hora: 14:30

Lugar: Edificio DINERS CLUB (matriz)

Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, de conformidad con el desarrollo del tema de tesis propuesto por el autor, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas Contador Público-Auditor

1. Solicitar en términos generales una opinión sobre el monitoreo de Diners, Visa y Mastercard Banco del Pichincha.

Las políticas de monitoreo de las marcas que corresponden al Banco del Pichincha son establecidas directamente por el Banco, las marcas tienen el mismo trámite en lo que respecta al monitoreo ya que se utilizan las mismas herramientas y solo se diferencian en la cantidad de transacciones y montos de fraude, por decir en una tarjeta Diners y más alto el monto que se puede perder por un fraude que en una tarjeta Mastercard.

2. ¿Por qué es necesaria esta auditoría?

Es necesaria porque así podemos medir como está nuestro desempeño y mejorar en lo que estemos realizando de manera equivocada, a veces es necesario que alguien fuera de la empresa nos diga que está mal, nuestro problema es que no vemos o no nos damos cuenta de las falencias en los procesos.

3. Se solicita opinión sobre:

Recurso Humano:

Actualmente se maneja el proceso con cuatro oficiales, en algunos casos como los feriados nos ha tocado planificar las operaciones con cinco, esto porque tenemos una carga de trabajo que aumenta tres veces de lo normal.

Recurso Tecnológico:

Tenemos todo el equipo para responder de manera efectiva ante situaciones complejas, se han dado casos minúsculos en los que la capacidad de respuesta es rebasada, y tenemos que improvisar maneras de dar una respuesta positiva, lastimosamente los cambios o requerimientos de tecnología se los debe hacer antes de cerrar el presupuesto.

Calidad de trabajo:

El Departamento cuenta con personal altamente calificado con un enfoque en la satisfacción del cliente, todos son sometidos a pruebas y capacitados de tal manera que puedan responder con un trabajo de calidad y en el tiempo esperado.

MEDICIÓN DE RIESGOS

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE

El Riesgo Inherente del Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso de Monitoreo Diners, Visa y Mastercard Banco Pichincha es de un 15%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración, tanto en la visita a las instalaciones como en la entrevista con el Subgerente del Departamento, las mismas que son:

- Existe control por parte de la Jefatura, el Supervisor se encarga de retroalimentar de manera oportuna sobre inconsistencias en los procesos.
- Todos los Oficiales de Monitoreo cuentan con instrucción superior y conocen del manejo de los utilitarios.
- Para ser Oficial de Monitoreo, este debe haber pasado por departamentos afines al Área de Crédito, esto como requisito principal pues el Oficial debe conocer todos los procesos anteriores o su secuencia.
- Existe poca cobertura de análisis en determinado horario y por marca.
- No se cuenta con un plan de contingencia en caso de que haya fallas del sistema.

NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

RC = Riesgo de Control

RCCI = Resultado del Cuestionario de Control Interno

RC = RC - RCCI

RC = 10%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 8% . Los auditores seleccionados para el presente trabajo se encuentran capacitados y han estado inmersos en sistemas relacionados con operaciones de tarjetas de crédito.

7.1.14 MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el control interno	Es posible que existan errores
RIESGO INHERENTE	15%
Confianza en el Control Interno	MUY BUENA
RIESGO DE CONTROL	10%
Disponibilidad del Auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad Media
RIESGO DE DETECCIÓN	8%
Nivel de pruebas de Cumplimiento	Nivel Medio

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,15 * 0,10 * 0,08$$

$$RA = 0.08\%$$

Los auditores enfrentan un riesgo de auditoría del 0.12% sobre un error material; los controles no han sido suficientes así como los procedimientos del Departamento.

7.1.15 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORIA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Dinero.	Rastreo
2. Elabore un papel de trabajo que determine la transaccionabilidad de la marca versus la capacidad de operación	Análisis

ENTREVISTA CON EL OFICIAL JUNIOR ENCARGADO DEL PROCESO DINERS VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA

Nombre: Salome Jiménez

Cargo: Oficial Junior

Fecha: 22 de noviembre del 2008

Hora: 10:30

Lugar: Edificio Diners (Matriz)

Objetivo: Conocer como es el desarrollo del proceso de monitoreo Diners, Visa y Mastercard Banco del Pichincha y determinar si el proceso se cumple de manera regular

Actividad: Entrevistar al encargado del proceso de monitoreo Diners e indagar sobre la metodología actualmente utilizada.

1. ¿De qué se trata el de monitoreo de las marcas Diners, Visa y Mastercard Banco del Pichincha?

El monitoreo de estas marcas no es más que un análisis que se realiza a una cuenta que el sistema considera de riesgo, el Oficial Jr. debe considerar algunos parámetros a la hora de revisar la cuenta como por ejemplo la conducta del socio, las preferencias, los pagos, el historial, la recurrencia y como las más importantes el tipo de giro, la hora que se realiza la transacción, el monto y el canal por el que se

realiza, tomando en cuenta que los pagos por internet son los más peligrosos.

2. ¿Qué tan confiable es el sistema implementado para el monitoreo de las marcas?

El sistema implementado da una cobertura efectiva de un 40% aproximadamente, por tratarse de un acontecimiento que no se puede evitar se tiene que caer en el error para tomar medidas sobre las nuevas prácticas de fraude

3. ¿Cómo afecta la pérdida del sistema en las operaciones del Departamento?

En el Departamento el monitoreo se realiza manualmente, es decir sin las herramientas y sin apoyo de sistemas externos, hay un grado muy alto de riesgo crediticio ya que este soporte funciona en línea con los Oficiales de Autorizaciones y eso significa que ellos no pueden autorizar sin saber los parámetros necesarios y prácticamente se empieza a rechazar las transacciones, al menos las de alto valor y peligrosidad como una compra de computador.

4. Comente sobre los problemas con el monitoreo Diners

El principal problema es la poca capacidad de respuesta que tiene el Departamento en días feriados o en días especiales como es el Día de la Madre o del Padre, la transaccionalidad aumenta en tres veces lo que podemos analizar y por este motivo estamos propensos a que nos ingresen fraudes.

5. ¿Cómo enfrenta el Departamento estos problemas?

Se realizan contingentes donde colabora todo el personal y se realizan turnos dobles por cada Oficial Jr. así tratamos de dar una mejor respuesta en lo que dura el contingente.

6. ¿Qué recomendaciones haría usted para que se mejore los procesos del Departamento?.

Los procesos con que iniciamos se han ido renovando según las necesidades del Departamento pero no se han realizado las mediciones y no tenemos tiempos estimados de productividad, es decir no sabemos la capacidad exacta del Departamento, lo primero sería realizar este estudio y después actualizarnos en tecnología ya que por el tipo de tarea que se desarrolla es necesario la implementación de nuevos programas así como de la capacitación constante del personal.

COMENTARIOS

- El monitoreo de las marcas se actualiza según las necesidades tanto internas como de sucesos externos que pueden afectar a la institución.
- Existe un requerimiento de tecnología que es estudiado por la Gerencia de Crédito para implementar nuevas herramientas

MARCAS DE AUDITORÍA

Valor obtenido de la entrevista realizada por el auditor.

CUADRO DE TRANSACCIONALIDAD DE LAS MARCAS DINERS, VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA

Objetivo: Evaluar el tiempo requerido para analizar las transacciones de marcas por un Oficial Jr.

Actividad: Realizar un cuadro comparativo por marca y determinar si la cobertura de la marca es la adecuada.

HORARIO	DINERS		VISA		MASTERCARD	
	PROM ALERTAS	TIEMPO REQUERIDO	PROM ALERTAS	TIEMPO REQUERIDO	PROM ALERTAS	TIEMPO REQUERIDO
MAÑANA	15	17,25	12	13,8	6	5,22
TARDE	25	28,75	20	23	15	17,25
NOCHE	35	40,25	25	28,75	20	23
	T / ANALISIS	COBERTURA	T / ANALISIS	COBERTURA	T / ANALISIS	COBERTURA
MAÑANA	20	2,75	30	16,2	50	44,78
TARDE	20	-8,75	30	7	50	32,75
NOCHE	20	-20,25	30	1,25	50	27

EL PROMEDIO DE ANÁLISIS POR CUENTA ES DE 1,15 /m

COMENTARIOS

- Los resultados indican que solo en la marca Diners no existe una total cobertura y esta se da en los horarios de la tarde y la noche.
- En la marca Visa existe total cobertura es decir no se podría realizar otra actividad y esta sujeta a variaciones.
- En la marca Mastercard vemos que hay un exceso de cobertura y este tiempo que sobra puede ser utilizado de mejor manera por el Oficial a cargo realizando otras actividades que son repartidas para todos los Oficiales y así equilibrar el trabajo para todos.

MARCAS DE AUDITORÍA

Valor obtenido del análisis de las cuentas realizado por el auditor.

7.1.17 HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO

1. ENTREVISTA

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- En la entrevista se evidenció que las marcas son monitoreadas con un alto grado de responsabilidad y se usan todos los recursos disponibles, solo es el caso del Monitoreo Diners es que se presentan problemas que tienen que ver con la capacidad de análisis de toda la transaccionalidad

CRITERIO.- El que no se cumpla en su totalidad con el análisis de una marca indica que no se tiene una planificación y no se han realizado los estudios del caso para brindar seguridad a la marca.

CAUSA.- El problema con el monitoreo Diners involucra a las demás marcas y al Departamento en general ya que los resultados obtenidos por el monitoreo de otras marcas cambia debido al margen de cobertura existente

EFECTO.- El efecto negativo del monitoreo afecta directamente al presupuesto y a los demás canales involucrados directamente con el departamento.

CONCLUSIÓN:

El monitoreo de las marcas está bien estructurado y cuenta con personal calificado para su operación, pero es importante llevar estadísticas en base a carga de trabajo puesto que se detecta que hay un incremento en tarjeta habientes lo que indica un incremento en transacciones y no se ve un incremento de personal o tecnología para operar las marcas con eficiencia.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

La Gerencia debe realizar un estudio para determinar si el personal es el suficiente y si se cuenta con la tecnología requerida para dar cobertura a todos los requerimientos del Departamento.

PROCESO

2. CUADRO DE TRANSACCIONALIDAD DE LAS MARCAS DINERS, VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA

HALLAZGO 2

CONDICIÓN: Las marcas se monitorean tomando en cuenta el día, y los horarios que son determinados en el comienzo de la semana por el Supervisor, este toma en cuenta los colaboradores disponibles y las tareas a realizar y también lo hace para los casos en que se necesite personal de contingencia.

CRITERIO: Esta establecido que el Oficial es responsable de cada marca y sus tareas a desempeñar, pero en la práctica no se cumple ya que no hay una organización previa para repartir las tareas sino que se las realizan según van apareciendo.

CAUSA: Los Oficiales son lo perjudicados ya que tienen que improvisar tareas y desarrollar las ya establecidas dado esto lugar a que se cometan errores involuntarios pero que pueden ser evitados.

EFFECTO: El malestar de los Oficiales que cometen errores y por supuesto la sanción que va de parte de la Jefatura creando un ambiente de inconformidad por parte de los Oficiales de Monitoreo.

CONCLUSIÓN

Solo cuando el Oficial está consciente del trabajo que tiene que desempeñar y como lo debe realizar , este procura realizarlo de la mejor manera y se detecta que cuando se le asigna tareas de las cuales no tiene competencia el que se lo sancione por este error hace que al no tener las cosas claras el Oficial se confunda .

RECOMENDACIONES

A la Jefatura:

La planificación de tareas es responsabilidad de la Jefatura, se recomienda distribuir las actividades de manera que se ocupe el tiempo de los Oficiales de mejor manera, pues hay malestar cuando un Oficial tiene mucho trabajo y debe terminar las tareas asignadas.

CAPÍTULO VIII

8. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO VISA B.G.R.

8.1 Planificación de la Auditoría de Gestión

8.1.1 Planificación Preliminar

El establecimiento de una estrategia para desarrollar la auditoría es indispensable al diseñar el enfoque del trabajo. En esta etapa participarán obligatoriamente el supervisor y el jefe de equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de la auditoría.

Los pasos que se cumplirán, entre otros, al elaborar la planificación preliminar de la auditoría son:

- a) Conocimiento del ente o área a examinar y su naturaleza jurídica.
- b) Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir.
- c) Identificación de las principales políticas y prácticas, administrativas y de operación.
- d) Determinación del grado de confiabilidad de la información financiera, administrativa y de operación, así como la organización y responsabilidades de las unidades financiera, administrativa y de auditoría interna.
- e) Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del sistema de información computarizado.

El producto de la planificación preliminar se concretará en un reporte dirigido al Jefe de la Unidad de Auditoría, para la validación del enfoque global de la auditoría.

8.1.2 Planificación Específica

La información obtenida durante la planificación preliminar será complementada con procedimientos que aseguren coherencia en la planificación específica de la auditoría. La evaluación de la estructura de control interno es obligatoria para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría.

El Supervisor y el Jefe de Equipo deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

- a) Considerar el objetivo de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.
- b) Recopilar información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- c) Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.
- d) Calificar los factores específicos de riesgo y definir el enfoque de la auditoría, considerando los sistemas de información computarizados.

e) Seleccionar los procedimientos de auditoría derivados de los resultados obtenidos en la evaluación de la estructura de control interno.

f) Considerar los procedimientos de auditoría exigidos por la naturaleza de las actividades a ser evaluadas.

8.1.3 Motivo del Examen

El examen especial al Departamento de Monitoreo de Riesgo, se realizará de acuerdo con la orden de trabajo 08 OC-DRI de 12 de Septiembre del 2008, suscrita por el Director de Auditoría Interna, en cumplimiento al Plan Anual 2008 aprobado por la Gerencia General

8.1.4 Objetivos del Examen

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía del Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club y de los procesos involucrados.
- Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la institución en términos de gestión.
- Establecer la efectividad de los procesos del Departamento de Monitoreo de Riesgo de acuerdo con la planificación del Área de Crédito.

- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- Verificar que el control interno sea el adecuado para el Departamento de Monitoreo de Riesgo.

8.1.5 Alcance del Examen

La Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo, cubrirá el período desde el 1 de enero al 30 de junio del 2008, en un tiempo estimado de 40 horas laborales, durante el 24 al 29 de noviembre del 2008.

8.1.6 Base Legal

Diners Club fue constituido el 3 de marzo de 1973 y fue adquirida por Diners Club Colombia con la participación de 36 accionistas

Su funcionamiento está regulado por el Reglamento para la Constitución y Funcionamiento de Compañías de Tarjetas de Crédito y su control corresponde a la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El sistema de pagos tiene como objetivo velar por la transparencia y estabilidad del sistema financiero en un marco de eficiente asignación de recursos financieros, adecuándose a las transformaciones de funcionamiento del sistema, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- La Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Emergencia No. 2. RO/ Sup. 930 de 7 de Mayo de 1972;
- Ley para la Transformación Económica del Ecuador (L.2000-4)
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF) Ley 52-PCL. RO-S 439: del 12 de mayo de 1974 y sus reformas.
- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que regulan las operaciones del sistema financiero.

8.1.7 Objetivos de la Empresa

8.1.7.1 Objetivo General

Diners Club Internacional comenzó su operación hace 39 años en el Ecuador. Desde su inicio se posicionó como una empresa innovadora de servicios de tarjeta de crédito. Hoy en día su objetivo, es seguir siendo líder del mercado, con más de 14,000 establecimientos afiliados y un club de socios exclusivos, los cuales reciben beneficios sin límites a nivel nacional e internacional.

- Realizar alianzas y enfoques centralizados con un objetivo claro "el Cliente".
- Generar un valor que va mas allá del producto individual.
- Compromiso de mejora constante y así mantener al cliente satisfecho en el mediano y largo plazo.
- Generar nuevos enfoques hacia segmentos de mercado.

8.1.7.2 Objetivo Específico

- Reducir el número de operaciones repudiadas.
- Reducir las pérdidas por fraude.
- Incrementar la reputación del comprador.

- Incrementar las ventas.
- Incrementar el valor de las transacciones.

8.1.8 Distribución de Trabajo y Tiempo Estimado

Se detallan los tiempos estimados y se identifica al personal responsable del mismo.

EQUIPO DE TRABAJO

1 Auditor Jefe de Equipo	Javier Gómez	JG
1 Auditor Operativo	Gabriela Cando	GC
1 Asesor Técnico	Carlos Bautista	CB

FASES	HORAS	OBSERVACIONES
Planificación	4	
Programa	3	
Evaluación del Control Interno Administrativo	4	
Medición de Riesgos	4	
Desarrollo de Hallazgos de áreas críticas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas	20	
Comunicación de resultados.	5	
TOTAL	40	

CRONOGRAMA DE TRABAJO

NOMBRE DE LA TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN	NOMBRE DE LOS RECURSOS
PLANIFICACIÓN	1 d	24-nov	24-nov	CUADERNO DE CAMPO
PROGRAMACIÓN	1 d	24-nov	24-nov	CUADERNO DE CAMPO
EVALUACIÓN DEL C.I.	2 d	25-nov	25-nov	CUESTIONARIO
MEDICIÓN DEL RIESGO	1 d	25-nov	25-nov	NARRATIVA, ENTREVISTA
HALLAZGOS	3 d	27-nov	28-nov	PAPELES DE TRABAJO
RESULTADOS	1 d	29-nov	29-nov	OFFICE

NOVIEMBRE	V	S	D	L	M	M	J
DESCRIPCIÓN	24	25	26	27	28	29	30
PLANIFICACIÓN							
PROGRAMACIÓN							
EVALUACIÓN DEL C.I.							
MEDICIÓN DEL RIESGO							
HALLAZGOS							
RESULTADOS							

8.1.9 Requerimiento de Personal Técnico

Los miembros del equipo de trabajo poseen conocimientos pertinentes en Procesos y Auditoría de Gestión y tienen experiencia en el campo de diseño e implementación de Procesos en varias instituciones, por lo que no es necesario la contratación de recursos para el desarrollo de la auditoría.

8.1.10 Equipos y Materiales

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

- 2 Laptops
- 1 Impresora
- 2 Libretas
- 2 kits esferos
- 2 kits lápices
- 1 Memory flash
- Internet con Banda Ancha

8.1.11 Recursos Financieros

Para realizar la Auditoría en el Departamento de Monitoreo de Riesgo del Área de Crédito de Diners Club, se desglosa el siguiente detalle:

El costo de la hora / hombre se encuentra fijado en \$15,00 ; el costo total del trabajo a realizarse en el departamento de Monitoreo de Riesgo en el Área de Crédito de Diners Club es de US\$ 375.00 mas IVA de 45.00 ; sujeto a retención del 100% por parte de la Institución , lo que arroja un precio total de US\$ 420.00 que se cobra a Diners Club, Se debe retener el 8% de impuesto a la renta para las personas naturales sobre los honorarios de US\$ 375.00

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE MONITOREO VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

PROCESO INVOLUCRADO	HORAS/HOMBRE			RESPONSABLE
MONITOREO DE RIESGO			40	AUDITOR JUNIOR Y SUPERVISOR
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		7		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Departamento de Monitoreo de Riesgo	3			
2) Entrevista con el Subgerente del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	2			
3) Evaluación de riesgo inherente.	2			
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO		8		
1) Preparar cuestionario de Control Interno Administrativo.	2			
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	2			
3) Evaluación del Riesgo de Control.	2			
4) Evaluación del Riesgo de Detección y Auditoría.	2			

<p align="center">PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR</p>		20				
<p>PROCESOS</p> <p>MONITOREO VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI</p>						
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <p>ANALISIS DE CUENTAS REPORTES DE FRAUDES AL BANCO MANTENIMIENTO DE TARJETA</p>						
<p>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</p> <p>1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.</p> <p>2. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Visa, Mastercard y VGR , tomando como muestra los fraudes del primer semestre del 20X1</p>		5 15				

8.1.12 Programación del Trabajo

PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIF	HORAS REAL	REF P/ T	ELAB POR	OBSERVACIONES
MONITOREO DE RIESGO					
CONOCIMIENTO PRELIMINAR			PP		
1) Visitar las instalaciones donde se desarrollan las operaciones del Proceso Visa B.G.R.	3	2	PP.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Entrevista con el Supervisor del Departamento de Monitoreo de Riesgo confirmando la iniciación de la auditoría.	2	2	PP.2	J.G. G.C. C.B.	
3) Evaluación de Riesgo Inherente.	2	2	PC.2	J.G. G.C.	
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO					
1) Preparar el cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	2	PC.1	J.G. G.C. C.B.	
2) Aplicación del cuestionario de Control Interno Administrativo.	2	1	PC.1	C.B.	
3) Evaluación del Riesgo de Control	2	2	PC.2	G.C.	
4) Evaluación del Riesgo de Detección y de Auditoría.	2	2	PC.2	J.G.	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS A EVALUAR					

PROCESO					
MONITOREO VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI					
PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA					
1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.	5	4	BGR.1	J.G. G.C.	
2. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Visa, Mastercard y VGR , tomando como muestra los fraudes del primer semestre del 2008	15	15	BGR.2	J.G. G.C.	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE
MONITOREO DE RIESGO-PROCESO MONITOREO VISA B.G.R.**

AREA: DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO-PROCESO MONITOREO VISA B.G.R.

CLIENTE: DINERS CLUB

APLICADO A : Carlos Bautista - Oficial Jr. del Departamento de Monitoreo de Riesgo

FECHA DE AUDITORÍA: MIERCOLES, 26 de noviembre 2008.

OBJETIVOS:

Plantear procedimientos de auditoría para la evaluación del CI del departamento
Determinar deficiencias de control interno que afecten al cumplimiento de objetivos

Evaluar sistema de evaluación al personal

No:	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	ÓPTIMA	OBTENIDA	
1	1. Cuenta el Monitoreo de Riesgo Visa B.G.R. con documentos como reglamentos de organización y funciones	X			10	10	
2	Manual de Organización y Funciones?	X			11	11	
3	Un flujo de actividades?	X			10	10	
4	Manual de Procedimientos?.	X			8	8	
5	Los trabajadores en este proceso conocen sus funciones y deberes?	X			7	7	
6	Existe una clara definición de como operar el proceso diners.?	X			15	15	
7	Se realizan capacitaciones periódicas del proceso diners.?	X			10	10	
8	Supervisa el cumplimiento de las funciones y deberes antes señalados?	X			10	10	
9	Se cuenta con la tecnología necesaria para realizar el proceso de monitoreo.?			X	10	10	
10	Existe un plan de contingencia en caso de la pérdida del sistema.?			X	9	0	
TOTAL					100	91	

PREPARADO POR: JAVIER GÓMEZ

REV. POR: JAVIER GÓMEZ

FECHA: 26/11/2008

FECHA: 26/11/2008

RESUMEN DEL RECORRIDO DE INSTALACIONES

El 27 de noviembre del 2008

- En el recorrido realizado al Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso Visa B.G.R. se constata que el ingreso es solo para personal autorizado.
- Existe una máquina para el monitoreo la misma que se usa para todos los procesos de la marca.
- El monitoreo Visa B.G.R. lo realiza un Oficial Jr. el mismo que realiza todos los procesos referentes a la marca
- La estación de trabajo cuenta con un teléfono para lo que es confirmaciones y atención a socios.
- Existe un encargado de actualizar los procesos Visa B.G.R. cada mañana.
- La máquina se bloquea a los cinco minutos de no tener actividad y para el ingreso el Oficial Jr. encargado debe saber la contraseña.

ENTREVISTA CON LA SUBGERENTE DEL DEPARTAMENTO DE MONITOREO DE RIESGO

Nombre: Ing. Eduardo Álvarez

Cargo: Supervisor

Fecha: 27 de noviembre del 2008

Hora: 16:30

Lugar: Edificio DINERS CLUB (matriz)

Objetivo: Dar a conocer el inicio de la Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso Monitoreo Visa B.G.R. del Área de Crédito de Diners Club, de conformidad con el desarrollo del tema de tesis propuesto por el autor, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas Contador Público-Auditor

1. Solicitar en términos generales una opinión sobre monitoreo de la marca VISA B.G.R.

A partir de que el Banco del Pichincha absorbe las operaciones del Banco General Rumiñahui el Departamento de Monitoreo de Riesgo-Proceso Monitoreo Visa B.G.R. pasa a manejar lo que es la tarjeta de crédito, el monitoreo se lo realiza de acuerdo a los lineamientos que maneja el Departamento y se aplican las políticas del Banco.

2. ¿Por qué es necesaria esta auditoría?

Es necesaria porque así podemos medir como esta nuestro desempeño y mejorar en lo que estemos realizando de manera equivocada, a veces es necesario que alguien afuera de la empresa nos diga que esta mal, nuestro problema es que no vemos o no nos damos cuenta de las falencias en los procesos.

3. Se solicita opinión sobre:

Recurso Humano:

Actualmente se maneja el proceso con un Oficial Jr., el mismo que al cumplir con las tareas del monitoreo de la marca da soporte a las demás actividades del Departamento.

Recurso Tecnológico:

Actualmente nuestro tiempo de respuesta es óptimo y se tiene la capacidad necesaria ante cualquier eventualidad y como se cuenta con las herramientas necesarias se logra un buen servicio

Calidad de trabajo:

El Departamento cuenta con personal altamente calificado con un enfoque en la satisfacción del cliente, todos son sometidos a pruebas y capacitados de tal manera que puedan responder con un trabajo de calidad y en el tiempo esperado.

MEDICIÓN DE RIESGOS

MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE

El riesgo inherente del Departamento de Monitoreo de Riesgo es de un 15%, esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos puntos en consideración, tanto en la visita a las instalaciones como en la entrevista con el encargado del proceso, las mismas que son:

- Existe control por parte de la jefatura, el supervisor se encarga de retroalimentar de manera oportuna sobre inconsistencias en los procesos.
- Todos los Oficiales de Monitoreo cuentan con instrucción superior y conocen del manejo de los utilitarios.
- Para ser Oficial de Monitoreo, este debe haber pasado por departamentos afines al Área de Crédito, esto como requisito principal pues el Oficial debe conocer todos los procesos anteriores o su secuencia.
- Existe poca cobertura de análisis por tratarse de una marca nueva no hay mucha transaccionalidad y el Oficial tiene más tiempo para el análisis de las cuentas.
- No se cuenta con un plan de contingencia en caso de que haya fallas del sistema

NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

RC = Riesgo de Control

RCCI = Resultado del Cuestionario de Control Interno

RC = RC - RCCI

RC = 9%

MEDICIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

Por el conocimiento y la experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección de un 5%. Los auditores seleccionados para el presente trabajo se encuentran capacitados y han estado inmersos en sistemas relacionados con operaciones de tarjetas de crédito.

8.1.14 MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el control interno	Es posible que existan errores
RIESGO INHERENTE	15%
Confianza en el Control Interno	MUY BUENA
RIESGO DE CONTROL	9%
Disponibilidad del Auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad Media
RIESGO DE DETECCIÓN	5%
Nivel de pruebas de Cumplimiento	Nivel Bajo

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,15 * 0,09 * 0,05$$

$$RA = 0.06\%$$

Los auditores enfrentan un riesgo de auditoría del 0.06% sobre un error material; los controles no han sido suficientes así como los procedimientos del Departamento.

8.1.15 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1. Confirmar el conocimiento cabal de políticas y parámetros de monitoreo Diners mediante una entrevista al encargado del monitoreo.	Indagación
2. Elaborar un cuadro de eficiencia del proceso de detección de fraudes Visa, Mastercard y VGR , tomando como muestra los fraudes del primer semestre del 2008	Análisis

ENTREVISTA CON EL OFICIAL JUNIOR ENCARGADO DEL MONITOREO VISA B.G.R.

Nombre: Verónica Vallejo

Cargo: Oficial Jr

Fecha: 27 de noviembre del 2008

Hora: 10:30

Lugar: Edificio Diners (Matriz)

Objetivo: Conocer como es el desarrollo del monitoreo Visa B.G.R. y determinar si el proceso se cumple de manera regular

Actividad: Entrevistar al encargado del monitoreo Visa B.G.R. e indagar sobre la metodología actualmente utilizada.

1. ¿De qué se trata el de monitoreo Visa B.G.R.?

El monitoreo de la marca Visa B.G.R. es similar a la del Banco del Pichincha pero se aplican los parámetros establecidos por el Banco y este es solamente un servicio que se presta al B.G.R. ya que el Departamento solo realiza el monitoreo y reporta informes al Banco.

2. ¿Qué tan confiable es el sistema implementado para el monitoreo de las marca?

Los resultados obtenidos en el monitoreo de la marca son muy buenos cabe anotar también que es una marca que al ser nueva no

tiene mucha transaccionalidad y en los procesos no se dificulta las operaciones por trabajar con cupos limitados y poca cobertura.

3. ¿Cómo afecta la pérdida del sistema en las operaciones del Departamento?

Al no tener mucha demanda de transacciones la marca no se ve afectada se puede operar fuera de línea por tratarse de montos menores y giros que no son de riesgo, esta tarjeta presenta la novedad de que por tratarse de tarjetas con cupos muy pequeños no es tomada en cuenta para realizar fraudes.

4. Comente sobre los problemas con el monitoreo

No se han presentado problemas de consideración, en la mayoría de casos son reclamos que van dirigidos al banco porque no son competencia del departamento.

5. ¿Qué recomendaciones haría usted para que se mejore los procesos del Departamento?.

Lo que se necesita con respecto a los procesos del B.G.R. es que el Departamento pueda contar con toda la herramienta de monitoreo para poder realizar todas las operaciones de las marcas en conjunto, por que como se explicó, solo se realiza el monitoreo y se envían los reportes al Banco lo que significa que del total de operaciones del Departamento nosotros realizamos un porcentaje pequeño .

**CUADRO DE TRANSACCIONALIDAD DE LA MARCA VISA BANCO
GENERAL RUMIÑAHUI**

Objetivo: Evaluar el tiempo requerido para analizar las transacciones de marcas por un Oficial Jr.

Actividad: Realizar un cuadro comparativo por marca y determinar si la cobertura de la marca es la adecuada.

HORARIO	B.G.R.	
	PROM ALERTAS	TIEMPO REQUERIDO
MAÑANA	8	9,2
TARDE	15	17,25
NOCHE	20	23
	T / ANALISIS	COBERTURA
MAÑANA	50	40,8
TARDE	50	32,75
NOCHE	50	27

COMENTARIOS

- El Oficial de monitoreo Visa B.G.R. puede realizar tareas compartidas de marcas que estén saturadas ya que el tiempo promedio para análisis en cada periodo es muy bajo y tenemos que aprovechar ese tiempo en cobertura.

MARCAS DE AUDITORÍA

Valor obtenido del análisis de las cuentas realizado por el auditor.

8.1.17 HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO

1. ENTREVISTA

HALLAZGO 1

CONDICIÓN.- En el monitoreo a Visa Banco General Rumiñahui se determinó que existe una total cobertura y el proceso se maneja con mucha eficacia, no se reportan novedades o problemas con esta marca, es decir no hace falta corregir el método de monitoreo.

CRITERIO.- El Oficial encargado de este monitoreo puede realizar actividades de soporte o de respaldo de marca debido a que para el análisis de la marca no se requiere mucho tiempo y se puede aprovechar para tareas que los Oficiales de las otras marcas no puedan realizar.

CAUSA.- La poca transaccionalidad en la marca indica que no se enfrenta un riesgo muy alto en lo que respecta a fraudes y que se puede planificar de mejor manera las actividades de la marca.

EFECTO.- Para el Banco no es favorable ya que las tareas encargadas al Oficial son de responsabilidad por marca y al cruzar marcas puede caer en un error no intencional que provocaría retrasos y hasta pérdidas.

CONCLUSIÓN

El Oficial de monitoreo Visa B.G.R. cuenta con intervalos de tiempo muy largos entre cada análisis tiempo que utiliza para realizar actividades del Departamento o de soporte a otra marca.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

Determinar las tareas y responsabilidades por marca y evitar el cruce de estas y prevenir problemas que pueden ser desde la pérdida de la información hasta fraudes que hubieran sido detectados

PROCESO

2. CUADRO DE TRANSACCIONALIDAD DE LA MARCA VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

HALLAZGO 2

CONDICIÓN: La marca Visa B.G.R. es un producto entregado al Departamento para su monitoreo y envío de reportes al Departamento Internacional B.G.R. , un Oficial Jr. es el responsable por realizar estas actividades y la planificación de las tareas viene referida por la gerencia del Banco.

CRITERIO: Por ser una tarjeta nueva no hay muchos tarjeta habientes lo que significa que el análisis de los LOGS van a ser con intervalos de tiempo muy altos para lo cual el Oficial realiza la actualización de bases en ese lapso de tiempo y se convierte en el Back up de la marca más congestionada en ese momento.

CAUSA: Se logra aprovechar el tiempo que no está activo el Oficial de la marca y se mejora el análisis de la marca más congestionada tomando en cuenta que existen cuentas urgentes o confirmaciones que se deben realizar.

EFECTO: Por un lado es positivo porque se alivia un poco la congestión con el apoyo de otro Oficial y por otro es negativo porque el Oficial está cruzando las marcas y eso puede ocasionar que la información de las marcas se distorsione.

CONCLUSIÓN

El monitoreo Visa B.G.R. no presenta errores y esta llevado con efectividad y eficiencia como se determinó el riesgo de auditoría es mínimo y no se necesitan hacer correcciones a los proceso

RECOMENDACIONES

A la Jefatura:

Monitorear el crecimiento de la marca ya que por tratarse de un producto con un rápido crecimiento puede darse novedades en el monitoreo así como de acciones que sean necesarias para contrarrestar los problemas en el futuro.

INFORME DE AUDITORÍA
GOMEZ AUDITORES

Señor.

Pablo Salazar

Gerente General.

DINERS CLUB.

Presente.

De nuestras consideraciones.

Hemos revisado y analizado la información de los Procesos de Monitoreo de Riesgo del Departamento de Monitoreo de Riesgo de Diners Club S.A., que expresa que ha mantenido un Control Interno Medio sobre procedimientos relacionados al mismo, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de junio del 2008.

Para la realización de este trabajo se planificó 340 hora laborables, considerando desde el 1 de octubre al 29 de noviembre del 2008 las cuales fueron suficientes para el desarrollo normal del examen.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en hallazgos encontrados y recomendaciones que se detallan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

Siglas	Nombre.	Cargo.
JG	Ing. Javier Gómez	Auditor Jefe del Equipo.
GC	Lcda. CPA Gabriela Cando	Auditor Operativo.
CB	Ing. Carlos Bautista	Auditor Junior

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

1. GESTIÓN DE BASES EXPUESTAS

El nivel de eficiencia de las bases expuestas es medio, debido a que no se puede definir con exactitud la estructura de los procesos que incurren en esta tarea, el nivel de eficiencia de la Gestión de Base Expuesta es del 69.4%.

Se debe considerar que no se cuenta con las herramientas necesarias para la realización del proceso, únicamente disposiciones de Gerencia para procedimientos que son las disposiciones que se dan en las reuniones de grupos primarios.

La Gerencia indica que las Bases Expuestas se deben cumplir en los tiempos establecidos, esto porque no se puede mantener activa una tarjeta con riesgo de clonación, los mecanismos establecidos por la Gerencia ayudan a que se cumpla con el objetivo.

La principal razón por la cual hay un 69.4% de efectividad es porque los Oficiales realizan esta gestión a más de sus obligaciones planificadas, es decir tienen que dejar de hacer una actividad para realizar la Base Expuesta, El Oficial Jr. ya cuenta con tareas asignadas para las seis horas de monitoreo y debe realizar la base para cumplir con lo establecido por la Gerencia.

Las bases no se terminan por que no existe una base de datos actualizada que permita realizar la gestión en el tiempo

determinado, y muchos de los socios no desean cambiar sus plásticos y no autorizan a que se gestione la Base Expuesta.

La no aceptación por parte del socio o la confirmación negativa por parte del Oficial Jr. termina en el bloqueo de la tarjeta, lo que ocasiona grandes molestias a los socios y reclamos para la organización, es un proceso que algunos clientes lo ven como negativo porque han pasado por esto mas de una vez, claro que otros lo ven como un servicio de seguridad que presta la organización.

CONCLUSIÓN:

El proceso de Base Expuesta necesita estar estructurado de manera que pueda ser manejado por un encargado el cual no tenga que realizar tareas de monitoreo, de esta manera estamos asegurando de que los demás procesos de monitoreo no se vean afectados.

RECOMENDACIONES:

A la Subgerencia:

Requerir un recurso para desarrollar tareas que no involucren el monitoreo que es competencia únicamente de los Oficiales Jr. a destinar esta clase de procesos al Departamento de Mantenimiento de Cuentas para que los auxiliares realicen estas operaciones.

A la Jefatura:

Diseñar un Manual de Procedimientos para Base Expuesta, la información está en los documentos de reuniones de grupos primarios y se debe desarrollar normas y planes de contingencia para dar soluciones a casos especiales relacionados con la exposición de información de los tarjetahabientes.

2. CONFIRMACIÓN

La eficiencia de los Oficiales Jr. con relación a las confirmaciones que se realizan son del 69% , algo que nos sugiere una inconsistencia al momento de realizar el proceso o que no se realiza la Confirmación, en la mayoría de los casos los Oficiales de las marcas pesadas no realizan este proceso y los demás Oficiales realizan estas tareas.

La Gerencia de Crédito indica que cada Oficial es responsable de la marca, esto incluye la gestión por todos los procesos que la marca requiera, la jefatura por motivos de logística realiza horarios y planifica tareas para diferentes marcas según la necesidad del Departamento. Para los reportes de Gestión de Confirmaciones cada Oficial cuenta con un registro que señala toda la gestión realizada.

Una de las causas de una Confirmación media es que se incrementa la carga de confirmaciones, esto por un incremento del 30% en las ventas de tarjetas lo que significa más confirmaciones por Oficial y no hay un incremento de recursos para cubrir toda esta tarea.

La lenta respuesta en las confirmaciones ocasiona que no se puedan detectar oportunamente fraudes y que se presenten reclamos de los tarjetahabientes por que tienen sus tarjetas inhabilitadas , o porque no se puedan autorizar consumos hasta no tener un respuesta efectiva de parte del socio.

CONCLUSIÓN

El incremento de confirmaciones sobrecarga la capacidad de los Oficiales Jr. para dar el tipo de respuesta que la Gerencia espera, si a eso se suma que los Oficiales Jr. no cuentan con herramientas que agiliten los procesos , vemos que los tiempos para cumplir con una Confirmación muchas veces varia por la dificultad de obtener la información requerida.

RECOMENDACIONES

A la Subgerencia:

Considerar los aumentos de producción que afecten directamente a los procesos, en este caso al Departamento de Monitoreo de Riesgo, la principal recomendación en este caso es la contratación de un nuevo recurso para operar el contingente de confirmaciones y la coordinación entre departamentos para facilitar la información entre canales.

A la Jefatura:

Es necesario que se establezcan tiempos para el Proceso de Confirmación, así podemos determinar la capacidad de cada Oficial Jr. . Para evitar que no se cumplan con las demás tareas, se debe organizar las actividades, los tiempos y los requerimientos necesarios para cumplir satisfactoriamente con las tareas.

3. BLOQUEO POR 89.

El nivel de rendimiento para el proceso de Bloqueo por 89 es del 60% , cabe anotar que el principal problema en la eficiencia de este proceso es que los Oficiales Jr. no cuentan con las herramientas necesarias para cumplir los objetivos propuestos.

La Gerencia establece que todo bloqueo por 89 debe ser ingresado a una base, la misma que debe ser gestionada en tres horarios diferentes por dos días antes de declararse como ilocalizable, después esta base de ilocalizables para al Departamento de Mantenimiento, en el cual los auxiliares de cuenta se encargan de actualizar los datos del socio.

El principal problema con el Bloqueo , es que si no se realiza correctamente, se corre el riesgo de fallar en la detección del fraude, de la misma manera esta información debe ser exacta y consistente, para las personas que siguen en el análisis de la cuenta, de esta información dependen otros departamentos y el registrar mal un dato quiere decir que los otros departamentos también lo van a registrar erróneamente.

El problema es el retraso en las tareas del Departamento, al tener bloqueos pendientes no solo deja de hacer otras tareas, sino que los tarjetahabientes no pueden utilizar su tarjeta hasta que se pueda levantar el bloqueo.

CONCLUSIÓN

El Departamento necesita reorganizar sus tareas y su distribución de la carga de trabajo, se debe hacer requerimientos a los canales que trabajan en sinergia entre si para que los Oficiales cuenten con las herramientas actualizadas y en el momento oportuno.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

Coordinar el traspaso de información entre canales, cada departamento debe tener un responsable de esta información y deben reportar las novedades a las respectivas jefaturas, esto para que no exista inconsistencias a la hora de realizar los análisis de las cuentas. Se debe realizar retroalimentaciones cada vez que se detecte anomalías en el Proceso de Bloqueo por 89, esto para que los Oficiales que están fallando tengan la oportunidad de ver sus fallas y corregirlas.

4. EMISIÓN DE TARJETAS.

Como política del Departamento se debe realizar el proceso de emisión de tarjetas de acuerdo a lo señalado en el Manual de Procedimientos, toda emisión debe ir justificada y debe poseer el debido respaldo del encargado de gestionar el proceso.

En la base extraída se puede verificar que el proceso no se está cumpliendo debidamente como está estipulado, se detectaron anomalías en los permisos y hay inconsistencias en los respaldos. Existen solicitudes que han sido procesadas por el Área cuando no es competencia del Oficial y este debía haber enviado el trámite a canales para su gestión.

El trámite de emisión de tarjetas debe pasar por un riguroso proceso de confirmación, al ser procesado en el Departamento, se le da el estatus de urgente, normalmente el trámite en el canal de DATA CARD puede demorar hasta cinco días dependiendo del estatus.

El enviar emisiones de tarjetas no autorizadas provoca una demora en los procesos que afecta directamente a los canales, de estos el canal de SERVICIOS, pierde mucho tiempo en buscar la tarjeta del socio para dar una respuesta, y se producen errores de envíos por que no se cumplen con todos los procedimientos para la entrega.

CONCLUSIÓN

La emisión de tarjetas es un proceso muy delicado, en el Área de Crédito los únicos autorizados para esto son los Oficiales Jr. del Departamento de Monitoreo de Riesgo y los mismos trabajan en

conjunto con el DATA CARD para que estos envíen los plásticos al FRONT de donde van a ser entregados al COURIER y este último al socio.

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia:

Realizar capacitaciones entre los canales involucrados en el proceso de emisión de tarjetas, cada canal debe tener un responsable del proceso y este un manual de operación para que no exista inconsistencias al momento de tramitar el producto.

Al Supervisor:

En las reuniones de grupos primarios se debe recalcar en la importancia de cumplir con los procesos y se debe hacer un seguimiento de las bases entregadas por los Oficiales Jr. cada semana, para realizar una retroalimentación en el caso de presentarse nuevas inconsistencias.

5. MENSAJES DEL GEST

Los Mensajes en el GEST, son de las herramientas mas importantes que posee el Oficial Jr. para realizar un análisis efectivo de la cuenta, El hecho de que se use un lenguaje técnico para registrar eventos hace que los Oficiales deban realizar este proceso con la mayor exactitud y claridad posible.

En la Base analizada se puede determinar que existen inconsistencias a la hora de registrar la información, los Oficiales Jr. cometen errores en la descripción de caso, en el número de la tarjeta involucrada y en la gestión realizada.

En la mayoría de casos el Oficial Jr. tiene que retroceder para buscar la información correcta y hacer el siguiente proceso, cuando no se cuenta con toda la información o no se tiene un responsable de la gestión anterior no se puede seguir con el proceso.

En los casos presentados no existe responsable de la gestión, no hay mensaje de eventos ocurrido, y los mensajes ingresados no corresponden al socio, cuando no se realiza bien el proceso de Mensajes del GEST.

CONCLUSIÓN

Este problema se agudiza mas en la marca DINERS, por el hecho de ser la que tiene mas transacciones, los Oficiales señalan que es muy difícil llenar toda la información y por esa razón es la inconsistencia en los mensajes.

RECOMENDACIONES.

Al Supervisor:

Realizar una medición de tiempos en horas pico para determinar en qué momentos los Oficiales empiezan a tener poco tiempo para dar solución a todas las transacciones. El monitoreo debe ser

constante y al momento de detectar mensajes con inconsistencias se debe realizar la retroalimentación respectiva.

6. PRESUNCIONES.

El Proceso de Presunciones lo realizan los Oficiales en todos los turnos y son ingresados en Excel con los respaldos obtenidos el sistema AS 400 y CAO, los mismos que son revisados por el Supervisor y después enviados a investigación de ameritar el caso. Actualmente las Presunciones son realizadas solo en los turnos de la mañana, esto porque existe menos transaccionabilidad y se puede realizar otros procesos mientras sea soportable la carga para los Oficiales.

La Gerencia indica que el Oficial Jr. que detecta el fraude es el encargado de realizar el Proceso de Presunción, una vez realizado debe entregar al Supervisor para que este siga el proceso de análisis y envío a canales para su gestión.

La falta de coordinación para con el proceso, el desconocimiento de las tareas que están cumpliendo y el objetivo del proceso no son conocidos por todos los Oficiales.

El envío de informes mal elaborados provoca que las gestiones sean devueltas al Departamento y la llamada de atención a los Oficiales y Supervisor, mientras no se soluciona el reclamos los socios deberán tener la tarjeta bloqueada y el mayor problema es que los socios se molestan y deciden cancelar la tarjeta.

CONCLUSIÓN.

El proceso no se cumple satisfactoriamente y los Oficiales encargados del mismo desconocen toda la funcionalidad de las presunciones,

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia:

El recurso que se recomendó anteriormente debe también realizar este proceso, por no involucrar ningún tipo de análisis y ser solo de transcripción, este recurso sería encargado de gestionar las marcas y dar reportes al Oficial encargado.

7. SUPERA USOS

El nivel de eficiencia del proceso esta en 75%, cabe anotar que este proceso es vital para la detección de fraudes y su respuesta efectiva nos da la seguridad de prevenir y asegurar al socio.

Los Oficiales Jr. son los encargados cada día de refrescar las bases de SUPERA USOS, este proceso se realiza en el primer turno y la información para cargar las bases las proporciona el Oficial Jr. de la madrugada. El SUPERA USOS, se activa por una macro que es modificada por el Supervisor cuando se detecta un punto de compromiso o se conoce de transacciones de riesgo con determinado giro.

En la mayoría de casos no se actualiza la base de SUPERA USOS por descuido del Oficial, y existen intervalos de tiempo en los cuales no se usó esta herramienta, de la misma manera no se han actualizado los giro que tienen peligrosidad o existe un punto de compromiso que no se registro.

Si este proceso no se cumple satisfactoriamente se corre el riesgo de que no se detecte oportunamente el fraude, y que no se puedan detectar posibles amenazas como es la clonación de la tarjeta y dificulta el rastreo de puntos de compromiso.

CONCLUSIÓN.

El proceso SUPERA USOS es llevado de manera correcta, el 75% obtenido en la base nos indica que siempre va haber giros no detectables, que no son conocidos pero que en el siguiente proceso ya son tomados en cuenta.

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia:

La manera mas efectiva para realizar este proceso es con la adquisición de un software que efectúe el análisis y automáticamente señale las transacciones que son de riesgo, esto porque al ojo del Oficial Jr. puede escapar algún dato y realizar un análisis equivocado, con la implementación de este programa da una herramienta mas segura al Oficial para la toma de decisiones.

8. PRESUPUESTO

El Presupuesto estimado para el año 2008 fue superado de manera negativa ampliamente en el primer semestre de operación con más del 233% se debe considerar que el incumplimiento del objetivo se da por un incremento en los socios en un 30% y en comparación con los fraudes detectados se puede señalar que se realiza una gestión adecuada.

El Presupuesto fue realizado tomando en cuenta el resultado de las gestiones de años anteriores, cabe recalcar que hasta el año anterior en Ecuador no se daban casos de fraudes como en otros países, la aplicación de tecnologías hacen que sea cada vez más difícil la detección de fraudes.

El incremento de socios implica un aumento también de recursos así como de tecnología y de presupuesto, la internacionalización de bandas hace que se deban aplicar procesos mejorados.

El Presupuesto se puede ver seriamente afectado, si no se prevé con anticipación las medidas de seguridad necesarias para equipar al Departamento y capacitar a los Oficiales sobre las nuevas amenazas y mejoramiento de procesos.

CONCLUSIÓN.

Es importante que se mantenga una actualización permanente en los procesos de monitoreo ya que cada día se ven nuevas maneras de fraude.

RECOMENDACIONES.

A la Subgerencia:

En el Presupuesto se debe tomar en consideración el ejercicio de las entidades locales como internacionales, en este caso se tomó en cuenta solo el desempeño del Departamento y no se vio el incremento que tenía el fraude en otras instituciones ni en el exterior.

9. ENTREVISTA

En la Entrevista se pudo constatar que los Oficiales Jr. dominan el tema al cual están asignados y poseen muchas destrezas para resolver problemas inmediatos pero no cuentan con las herramientas necesarias para resolver crisis que se presentan, las cuales pudieran ser evitadas si se les diera las facilidades.

Para una óptima respuesta el departamento tiene que asegurarse de contar con el personal necesario y con el equipo que permita realizar el monitoreo sin dificultades.

Este desfase que existe entre Oficiales, tecnología y clientes provoca que no se puedan detectar a tiempo fraudes que por la mucha transaccionalidad del Departamento no pueden ser detectados o que por la falta de herramientas tardan mucho tiempo.

Lo peor que le puede pasar a la Institución es que el cliente pierda la confianza en la empresa por no poder brindar la seguridad

necesaria, como ha pasado en casos anteriores hay clientes que deciden cancelar la tarjeta al ver que corren un riesgo muy grande en lo que respecta a su dinero.

CONCLUSIÓN

Las sugerencias de los Oficiales son válidas y los requerimientos son razonables, muchas de las propuestas van de la mano con procesos que tienen implementados las tarjetas de la competencia.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

Realizar una mejora en el Departamento de Monitoreo de Riesgo que va desde las instalaciones hasta la adquisición de equipos de monitoreo que sean actualizados y que estén de acuerdo a las necesidades de los Oficiales.

A la Subgerencia:

Realizar los respectivos cambios y estudios en base a los resultados obtenidos, ya que el Departamento no cuenta con un seguimiento de la evolución del fraude para que se tomen las medidas necesarias para enfrentarlo.

10. DETECCIÓN DE FRAUDES POR TIPO Y POR GIRO

Como indican los gráficos el fraude por internet es el más peligroso y el giro en aerolíneas es el de más valor en lo que se examinó el reporte.

La Subgerencia ya tiene identificados los tipos y giros de más peligrosidad para Dineros y sabe que si no se toman las seguridades al momento de realizar las promociones o sacar nuevos productos al mercado en el caso de un Área sensible como esta van a repercutir las consecuencias de no haber coordinado con todos los canales involucrados.

La principal causa es el malestar que se le provoca al socio al momento que este se encuentre en el extranjero o en un aeropuerto o con una emergencia pues las herramientas funcionan primero para parar las transacciones y después arreglar el daño causado.

Tiene un efecto negativo para la empresa y el prestigio de la Institución la que se encuentra de por medio, por un cliente insatisfecho o perjudicado, ya que en muchos de los casos los fraudes los tiene que pagar el socio por negligencia y este obviamente no está de acuerdo con esta política.

CONCLUSIÓN

Se debe procurar poner más controles o mejorar las ya existentes en los casos de tipos y giros de riesgo, en este caso ya detectados se debe procurar no caer en estos si se da el adecuado conocimiento.

RECOMENDACIONES

A la Subgerencia:

Es importante que se defina un mecanismo mediante la adquisición de un software para evitar o procurar que se sigan dando presunciones por viajes o gasolinas es claro que el sistema no puede detectar en el caso de clonaciones y si lo hace es con mucho retraso lo que implica que pasará mucho antes de que el fraude sea detectado.

A la Jefatura:

Coordinar con los Oficiales de autorizaciones la aprobación de créditos para estos giros considerados de riesgo, así como también se debe establecer un canal con el Departamento de Actualizaciones para que exista el soporte al momento de confirmar los establecimientos.

11. ENTREVISTA MONITOREO VISA, MASTERCARD Y VISA BGR.

En la entrevista se pudo constatar que los Oficiales Jr. dominan el tema al cual están asignados y poseen muchas destrezas para resolver problemas inmediatos pero no cuentan con las herramientas necesarias para resolver crisis que se presentan ,las cuales pudieran ser evitadas si se les diera las facilidades.

Para una óptima respuesta el Departamento tiene que asegurarse de contar con el personal necesario y con el equipo que permita realizar el monitoreo sin dificultades.

Este desfase que existe entre Oficiales, tecnología y clientes provoca que no se puedan detectar a tiempo fraudes que por la mucha transaccionalidad del Departamento no pueden ser detectados o que por la falta de herramientas tardan mucho tiempo.

Lo peor que le puede pasar a la Institución es que el cliente pierda la confianza en la empresa por no poder brindar la seguridad necesaria como ha pasado en casos anteriores hay clientes que deciden cancelar la tarjeta al ver que corren un riesgo muy grande en lo que respecta a su dinero.

CONCLUSIÓN

Las sugerencias de los Oficiales son válidas y los requerimientos son razonables, muchas de las propuestas van de la mano con procesos que tienen implementados las tarjetas de la competencia.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

Realizar una mejora en el Departamento de Monitoreo de Riesgo que va desde las instalaciones hasta la adquisición de equipos de monitoreo que sean actualizados y que estén de acuerdo a las necesidades de los Oficiales.

A la Subgerencia:

Realizar los respectivos cambios y estudios en base a los resultados obtenidos, ya que el Departamento no cuenta con un seguimiento de la evolución del fraude para que se tomen las medidas necesarias para enfrentarlo.

12. TRANSACCIONALIDAD DE LAS MARCAS DINERS, VISA Y MASTERCARD BANCO DEL PICHINCHA

Las marcas se monitorean tomando en cuenta el día, y los horarios que son determinados en el comienzo de la semana por el Supervisor, este toma en cuenta los colaboradores disponibles y las tareas a realizar y también lo hace para los casos en que se necesite personal de contingencia.

Esta establecido que el Oficial es responsable de cada marca y sus tareas a desempeñar, pero en la práctica no se cumple ya que no hay una organización previa para repartir las tareas sino que se las realizan según van apareciendo.

Los Oficiales son los perjudicados ya que tienen que improvisar tareas y desarrollar las ya establecidas, dando lugar a que se cometan errores involuntarios pero que pueden ser evitados.

El malestar de los Oficiales que cometen errores y por supuesto la sanción que va de parte de la Jefatura creando un ambiente de inconformidad por parte de los Oficiales de Monitoreo.

CONCLUSIÓN

Solo cuando el Oficial está consciente del trabajo que tiene que desempeñar y como lo debe realizar , este procura realizarlo de la mejor manera y se detecta que cuando se le asigna tareas de las cuales no tiene competencia el que se lo sancione por este error hace que al no tener las cosas claras el Oficial se confunda .

RECOMENDACIONES

A la Jefatura:

La planificación de tareas es responsabilidad de la Jefatura, se recomienda distribuir las actividades de manera que se ocupe el tiempo de los Oficiales de mejor manera, pues hay malestar cuando un Oficial tiene mucho trabajo y debe terminar las tareas asignadas y otro que tiene el tiempo suficiente para realizar actividades que no tienen que ver con el monitoreo.

13. MONITOREO VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

En el Monitoreo a Visa Banco General Rumiñahui se determinó que existe una total cobertura y el proceso se maneja con mucha eficacia, no se reportan novedades o problemas con esta marca, es decir no hace falta corregir el método de monitoreo.

El Oficial encargado de este monitoreo puede realizar actividades de soporte o de respaldo de marca debido a que para el análisis de

la marca no se requiere mucho tiempo y se puede aprovechar para tareas que los Oficiales de las otras marcas no puedan realizar.

La poca transaccionalidad en la marca indica que no se enfrenta un riesgo muy alto en lo que respecta a fraudes y que se puede planificar de mejor manera las actividades de la marca.

Para el Banco no es favorable ya que las tareas encargadas al Oficial son de responsabilidad por marca y al cruzar marcas puede caer en un error no intencional que provocaría retrasos y hasta pérdidas.

CONCLUSIÓN

El Oficial de monitoreo Visa B.G.R. cuenta con intervalos de tiempo muy largos entre cada análisis tiempo que utiliza para realizar actividades del Departamento o de soporte a otra marca .

RECOMENDACIONES

A la Gerencia:

Determinar las tareas y responsabilidades por marca y evitar el cruce de estas y prevenir problemas que pueden ser desde la pérdida de la información hasta fraudes que hubieran sido detectados

14. TRANSACCIONALIDAD DE LA MARCA VISA BANCO GENERAL RUMIÑAHUI

La marca Visa B.G.R. es un producto entregado al Departamento para su monitoreo y envío de reportes al Departamento Internacional B.G.R. , un Oficial Jr. es el responsable por realizar estas actividades y la planificación de las tareas viene referida por la Gerencia del Banco.

Por ser una tarjeta nueva no hay muchos tarjeta habientes lo que significa que el análisis de los LOGS van a ser con intervalos de tiempo muy altos para lo cual el Oficial realiza la actualización de bases en ese lapso de tiempo y se convierte en el Back Up de la marca más congestionada en ese momento.

Se logra aprovechar el tiempo que no esta activo el Oficial de la marca y se mejora el análisis de la marca más congestionada tomando en cuenta que existen cuentas urgentes o confirmaciones que se deben realizar.

Por un lado es positivo porque se alivia un poco la congestión con el apoyo de otro Oficial y por otro es negativo porque el Oficial está cruzando las marcas y eso puede ocasionar que la información de las marcas se distorsione.

CONCLUSIÓN

El Monitoreo Visa B.G.R. no presenta errores y está llevado con efectividad y eficiencia como se determinó el riesgo de auditoría es mínimo y no se necesitan hacer correcciones a los proceso

RECOMENDACIONES

A la Jefatura:

Monitorear el crecimiento de la marca ya que por tratarse de un producto con un rápido crecimiento puede darse novedades en el monitoreo así como de acciones que sean necesarias para contrarrestar los problemas en el futuro

Atentamente,

Ing. Javier Gómez Benavides.
Auditor Jefe de Equipo.

CAPÍTULO IX

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1 CONCLUSIONES

- Se cumplió las hipótesis y objetivos planteados en el plan de tesis para las cuales se examinó y se revisó los procesos y métodos de operación de la empresa DINERS CLUB S.A. y se evaluó su eficiencia, eficacia y economía de sus actividades dentro de un marco de ética.
- Al aplicar la Auditoría de Gestión al Departamento de Monitoreo de Riesgo de la empresa DINERS CLUB S.A. permitió establecer los motivos por los cuales dicho Departamento no cuenta con planes de contingencia en caso de que se presenten problemas de diferente índole como puede ser una falla del sistema o una falla eléctrica.
- El Proceso de Monitoreo Diners evidenció debilidades en su operación estas van desde la capacidad para manejar la transaccionalidad de las horas pico, hasta problemas con la organización del recurso humano pues los oficiales encargados de la marca no contaban con un "Back Up" y esto restaba la eficiencia del análisis de las cuentas.
- Los Procesos de Monitoreo Visa, Mastercard Banco del Pichincha y Visa BGR. no cuentan con herramientas suficientes para el análisis de las cuentas, como se determinó en los papeles de trabajo los oficiales realizan un análisis primario debido a que no cuentan con las herramientas necesarias y de paso actualizadas.

- El Monitoreo VISA BGR es un servicio que presta el Departamento de Riesgo de Diners Club al Banco y se toma en cuenta la normativa y parámetros de análisis de las otras marcas del Departamento, como indica los análisis es una marca que por no tener mucha transaccionalidad puede ser manejada sin problemas.
- La presente tesis sirve como referencia o guía para estudios posteriores en lo referente a Auditoría de Gestión.

9.2 RECOMENDACIONES

- Los procesos de Monitoreo deben ser actualizados permanentemente no solo en la parte estructural sino en lo que respecta a tecnología y métodos de análisis, la elaboración de manuales de operación así como de una normativa que se ajuste a los cambios del Departamento tiene que ir de la mano con la capacitación permanente de los Oficiales y la cooperación entre instituciones dedicadas a esta actividad
- Llevar estadísticas en el Departamento tanto de la operación de las marcas como del presupuesto asignado por la Gerencia, el Supervisor debe asignar un recurso para que se encargue de realizar un seguimiento semanal, mensual, etc. con la finalidad de poder tomar decisiones en el corto plazo y no esperar a que termine el año.
- El Departamento necesita ser readecuado ya que los Oficiales no cuentan con el espacio necesario para efectuar los análisis correspondientes, en un comienzo solo eran cuatro Oficiales y actualmente son diecisiete lo que quiere decir que no se previó este aumento de personal y se necesita mejorar las

instalaciones físicas, modernizar el Departamento y la adquisición de mejor tecnología

- El Departamento debe contar con herramientas que cumplan las exigencias que demanda la operación como es en el almacenamiento, seguridad, disponibilidad de la información, actualmente en el mercado existen herramientas que cumplen todos estos requisitos y es una inversión que se debería tomar en cuenta ya que el beneficio sería mucho mas grande por la respuesta que se tendría al momento de la detección de fraudes.

BIBLIOGRAFÍA

- Maldonado E. Milton K, Auditoría de Gestión , Editorial Ábaco . año 2001
- Carmona González , Dra. Mayra, El control interno en IDECOP, monografía , año 2001.
- Franklin Benjamín, Auditoría Administrativa; Edición Primera, Editorial Irwin Mc Grow Hill Intramericana S.A, 2001.
- Milton K. Maldonado E, Auditoría de Gestión; Edición: sexta, Editorial Producción Digitales Abya – Yala, 2006
- <http://www.geocities.com/auditoriauca/>
- <http://www.datasec.com.uy/oxely-coso.pdf>
- <http://monografias.com/auditoria/>
- <http://info.ccss.sa.cr>
- <http://www.isis.idd.uchile.cl>.

