

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**EVALUACIÓN DE PROCESOS DE UN CLUB**  
**HÍPICO DE LA CIUDAD DE QUITO CON OBJETO DE**  
**PROPONER CONTROLES EFICACES TENDIENTES**  
**A MITIGAR POTENCIALES FRAUDES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA C. P.A.**

**VIVIANA SILVA**

**DIRECTOR: MILTON K. MALDONADO E.**

**Quito agosto 2015**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

**Milton K. Maldonado E.**

**INFORMANTES:**

ARÉVALO FREDDY

ZAMORA GENOVEVA

## **DEDICATORIA**

A la casualidad.

Por ponerme en esta familia que ha sido básicamente el pilar del resto de casualidades  
del curioso acto de ser.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por permitirme estar en tan bello mundo.

A la paciencia, al buen humor, a la Alegría... Y al Wilson también.

Gracias Grace, por ser mi hermana.

Y gracias caballos por ser caballos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>Entendimiento de la escuela y su giro de negocio</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Deportes ecuestres</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Presentación del área hípica del Club</b> .....	<b>6</b>
1.2.1. Misión, visión y objetivos del área .....	7
1.2.2. Estructura organizacional y definición de funciones .....	7
<b>1.3. Teoría General de los Sistemas</b> .....	<b>9</b>
1.3.1. Pensamiento sistemático .....	10
1.3.2. Importancia de los sistemas existentes bajo el enfoque de procesos .....	19
<b>1.4. Control Interno</b> .....	<b>20</b>
1.4.1. Panorama general de los Controles Internos .....	20
1.4.2. El Committee of Sponsoring Organization of The Treadway y Commission (COSO) .....	22
1.4.3. El control interno, herramienta clave .....	28

<b>1.5. Fraude en los procesos.....</b>	<b>29</b>
<b>1.5.1. Gestión de fraude exitosa.....</b>	<b>30</b>
1.5.2. Triángulo de fraude.....	33
1.5.2.1. Indicadores de oportunidad.....	34
1.5.2.2. Indicadores de la necesidad:.....	35
1.5.2.3. Indicadores de la justificación:.....	36
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>38</b>
<b>IDENTIFICACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1. Identificación y familiarización con la escuela .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2. Diagramación de los procesos de la escuela hípica .....</b>	<b>42</b>
<b>2.3. Narrativa de Mantenimiento de caballos.....</b>	<b>43</b>
2.3.1. Ingreso de caballos.....	45
2.3.1.1. Ingreso de caballo o caballos de un socio, profesor o del Club. ....	45
2.3.1.2.- Ingreso de caballo o caballos por eventos hípicos.-.....	47
2.3.2.1. Estadía de caballos .....	48
2.3.2.2. Estadía por compra del caballo .....	48
2.3.2.3. Estadía por evento.....	49
2.3.2.4. Estadía por tiempo de “prueba” .....	50
2.3.3. Mantenimiento de caballos .....	50
2.3.3.1. Alimentación .....	51
2.3.3.2. Forraje .....	52
2.3.3.3. Herraje.....	53
<b>2.4. Narrativa de Selección de personal .....</b>	<b>56</b>
2.4.2. Selección de personal que no requieren título profesional.....	59
2.4.3. Selección del herrero.....	60
<b>2.5. Narrativa Escuela Hípica .....</b>	<b>61</b>
2.5.1. Aprendizaje por primera vez.....	63
2.5.2. Escuela para alumnos con experiencia.....	65
2.5.3. Cursos de verano .....	67
2.5.4. Entrenamiento del caballo.....	68

2.6. Narrativa concursos.....	71
2.6.1. Concurso como participante.....	73
2.6.1.1. Concursos Provinciales. ....	73
2.6.1.2. Concursos Nacionales.....	82
2.6.1.3. Copas internacionales. Clasificatorios.....	91
2.6.2. Concurso como anfitrión.....	93
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>97</b>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS Y POTENCIALES FRAUDES EN LOS PROCESOS PRINCIPALES .....</b>	<b>97</b>
<b>3.1. Análisis de riesgos e impactos de los procesos clave .....</b>	<b>97</b>
3.1.1. Riesgos identificados en narrativa de mantenimiento de caballos.....	97
3.1.2. Riesgos identificados en narrativa de Selección de personal.....	106
3.1.3. Riesgos identificados en narrativa de escuela hípica .....	108
3.1.4. Riesgos identificados en narrativa de concursos.....	112
<b>3.2. Indicadores de fraude dentro del área hípica.....</b>	<b>117</b>
3.2.1. Triángulo de fraude proceso de Mantenimiento de Caballos.....	117
3.2.2. Triángulo de fraude proceso de Selección de Personal.....	118
3.2.3. Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica.....	119
3.2.4. Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica.....	120
<b>3.3. Determinación de posibles fraudes; casos.....</b>	<b>122</b>
3.3.1. Anemia infecciosa equina .....	122
3.3.2. Seguro del caballo.....	124
3.3.3. Alimentación.....	126
3.3.4. Personal no capacitado.....	129
3.3.5. Logística incorrecta.....	130
3.3.6. Entrenamiento del caballo.....	132
3.3.7. Premios.....	133

3.3.8. Copa KF .....	135
<b>3.4. Análisis del impacto de los riesgos y posibles fraudes .....</b>	<b>137</b>
3.4.1. Calificación del riesgo de acuerdo al posible beneficiado .....	139
3.4.2. Calificación del riesgo de acuerdo al triángulo de fraude .....	140
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>141</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>141</b>
4.1. Conclusiones .....	141
4.2. Recomendaciones .....	145
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>147</b>
<b>GLOSARIO, ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>147</b>
5.1. Glosario .....	147
5.2. Bibliografía .....	151
5.3. Anexos .....	152

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Organograma de la empresa.....	8
<b>Gráfico 2.</b> Marco Integrado de Control Interno según “COSO” .....	24
<b>Gráfico 3.</b> “Marco Integrado para la Administración de Riesgos Empresariales” – COSO – ERM .....	26
<b>Gráfico 4.</b> Triángulo de fraude:.....	37
<b>Gráfico 5.</b> Infraestructura de la entidad.....	41
<b>Gráfico 6.</b> Ejemplo de las bases del concurso .....	78
<b>Gráfico 7.</b> Base de salto.....	79
<b>Gráfico 8.</b> Ejemplo bases concurso nacional .....	87
<b>Gráfico 9.</b> Calendario de competición.....	88
<b>Gráfico 10.</b> Triángulo de fraude proceso de Mantenimiento de Caballos .....	117
<b>Gráfico 11.</b> Triángulo de fraude proceso de Selección de Personal.....	118
<b>Gráfico 12.</b> Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica.....	119
<b>Gráfico 13.</b> Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica.....	120
<b>Gráfico 14.</b> Calificación del riesgo de acuerdo al posible beneficiado .....	139
<b>Gráfico 15.</b> Calificación del riesgo de acuerdo al triángulo de fraude.....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Riesgos en el mantenimiento de caballos.....	55
<b>Tabla 2.</b> Riesgos en el proceso de selección de personal .....	60
<b>Tabla 3.</b> Responsables de la hípica .....	62
<b>Tabla 4.</b> Riesgos es identificado en el proceso.- Escuela Hípica .....	70
<b>Tabla 5.</b> Responsables del Concurso.....	72
<b>Tabla 6.</b> Calendario hípico oficial provincial.....	75
<b>Tabla 7.</b> Calendario hípico oficial nacional .....	83
<b>Tabla 8.</b> Riesgos identificados en el proceso.- Concursos .....	96
<b>Tabla 9.</b> Riesgo en el seguro del caballo.....	98
<b>Tabla 10.</b> Riesgo en el ingreso del Caballo.....	99
<b>Tabla 11.</b> Riesgo en la estadía.....	100
<b>Tabla 12.</b> Riesgo en el mantenimiento .....	101
<b>Tabla 13.</b> Riesgo en la alimentación .....	102
<b>Tabla 14.</b> Riesgo en los horarios de ejercicios del callo .....	103
<b>Tabla 15.</b> Riesgos en el forraje.....	104
<b>Tabla 16.</b> Riesgos en el herraje .....	105
<b>Tabla 17.</b> Riesgos en el reclutamiento de personal con título.....	106
<b>Tabla 18.</b> Riesgos en el reclutamiento de personal sin título.....	107
<b>Tabla 19.</b> Riesgos en la compra de caballos.....	108
<b>Tabla 20.</b> Riesgos en las clases .....	109
<b>Tabla 21.</b> Riesgos en la escuela hípica.....	110
<b>Tabla 22.</b> Riesgo en concursos.....	112

<b>Tabla 23.</b> Riesgo en transporte.....	113
<b>Tabla 24.</b> Atalaje, alimentos y concursos.....	114
<b>Tabla 25.</b> Riesgo en premiaciones.....	115
<b>Tabla 26.</b> Riesgo en concursos internacionales.....	116
<b>Tabla 27.</b> Análisis del impacto de los riesgos y posibles fraudes .....	138

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Jumping Rules, Fédération Equestre Internationale.....	152
--	-----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El fraude es una instancia que se encuentra inmersa en la mayoría de procesos operativos o estratégicos desarrollados por las organizaciones. La presente investigación está enfocada a determinar cuáles podrían ser los principales fraudes a presentarse en el desarrollo de las actividades de un club hípico.

Luego de la investigación de campo se determinó que existen varios riesgos de cometimiento de fraude dentro de la actividad hípica, especialmente por la ausencia de controles internos adecuados y apropiados, que de llegarse a cometer los mismos afectaría la imagen del club, la economía de los socios, y en general al deporte ecuestre.

Asimismo como resultado de este trabajo se están realizando varias recomendaciones a fin de minimizar la posibilidad de cometimiento o de frenar aquellos fraudes que se pueden presentar en las actividades del club hípico que se ha analizado.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo hípico, el fraude potencial tiene un alto porcentaje, las redes existentes para la compra venta ilícita de productos utilizados para que el club hípico funcione son cada vez más sostenibles debido al alto costo de estos implementos, y los operarios pueden sacar provecho. También puede pasar que los operarios obedezcan a terceros para beneficio propio. Todo se da básicamente por la poco control o carencia del mismo en los procedimientos claves. Con ello perjudican tanto al área hípica, a los socios directamente, y al animal en sí.

Se debe tomar en cuenta que el hecho de que exista un fraude no significa que se lo pueda hallar en los estados financieros, o que deban estar en ellos.

Por otro lado, el hecho de que se trate con animales tan costosos también es un punto delicado, en donde quienes operen con los mismos puedan provocar fraudes dañando al animal para que su competitividad aminore o mejore. Tanto en beneficio propio como para las alianzas con las que planean dichos siniestros.

Es por todo ello que se iniciará con la siguiente evaluación de los procesos claves, con el fin de mostrar en dónde exactamente puede existir fraude, a la vez para determinar consecuencias y controles de cada uno de ellos.

## **CAPÍTULO I**

### **Entendimiento de la escuela y su giro de negocio**

La escuela hípica que trataré durante el siguiente trabajo de titulación opera dentro de las instalaciones de un club social, es por ello que son los socios del mismo el mercado objetivo, esto se debe a que el club desea mantenerla como una escuela exclusiva. Por otro lado, otro propósito es ganar socios si es que ellos solo desearan formar parte de la escuela hípica, de cierta manera que se vean incentivados a comprar la acción del club.

La infraestructura prestada para que la escuela opere tiene los más altos estándares certificados por la Federación Ecuestre Internacional (FEI), aprobados por la Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres (FEDE) para ser utilizada como sede de los Concursos Hípicos Oficiales Nacionales (CHON) y Concursos Hípicos Oficiales Provinciales (CHOP). Con lo que respecta de aprobación por la FEI no cumple para ser sede de concursos internacionales.

Esta escuela hípica ya lleva quince años dentro del mercado, con resultados altamente satisfactorios para la misma como para Ecuador, ya que durante los últimos años han sido jinetes de esta escuela los que han salido internacionalmente en representación.

Todo esto se debe gracias al desarrollo permanente, donde el trabajo del gerente de área hípica ha demostrado su esfuerzo con una preocupación constante de progresar y llevar adelante la escuela, pues él es quien se ha encargado desde el inicio de esta área.

“Es un cargo bello, lo más importante es que con tanta pasión por los caballos me resulta fácil el trabajar con empeño todos los días. Y más aún cuando puedes ser partícipe del desarrollo de los jinetes que luego de algunos años de entrenamiento se los ve en las mejores posiciones a nivel nacional e internacional y mucho más importante ver que la equitación los convierte en grandes personas.” Es lo que el gerente tiene por decir al haber estado durante estos quince años encargándose del área. Él, junto con otros palafreneros que lo acompañan hasta el día de hoy, y otros jinetes profesionales, han visto y sido testigos directos del crecimiento del mismo.

Todo este equipo ha sido el que ha visto como los jinetes van desde muy pequeños, tratando de aprender a montar un caballo, y dejan la escuela después de ya casi dos décadas de dedicarle todas sus tardes para los entrenamientos. Lo que resulta como una razón común de su desprendimiento de la escuela, es que los alumnos deben partir a otros países con el fin de conseguir su título universitario, así que se puede ver como se crea en realidad una familia hípica. La escuela se dedica a formar jinetes, y personas con buenos valores dentro de la equitación y con el resto de su entorno. Por otro lado el objetivo del concursar o no, queda en cada jinete y en la experiencia que desee vivir a nivel ecuestre.

Ya que ellos tendrán siempre la apertura de cambiar y adentrarse al mundo de los concursos. Cabe recalcar que es una escuela específica para jinetes de salto, adiestramiento y crosscountry. Que son las ramas más grandes dentro de la equitación. Esta última rama se vino adhiriendo a la escuela una vez que lo vieron necesario, pues las instalaciones se prestan para una práctica satisfactoria aunque no cuente con otras herramientas para ser una sede de este tipo de concursos. Por otro lado, la administración tiene varios proyectos para el 2015, ya han ido desarrollando guías con las que se fijan objetivos más altos de acuerdo al nivel de cada binomio o si fuera el caso, de cada caballo.

### **1.1. Deportes ecuestres**

La equitación ha ido creciendo a lo largo de la historia junto con el hombre. Como se dice el perro es el mejor amigo del humano, pero el caballo, hace historia. En efecto, no ha habido un héroe sin su cabalgadura, se conoce que la relación del hombre y del caballo como animal utilitario y no de alimento, se remonta a la Edad de Bronce, en donde el caballo se convirtió en pieza vital de una nueva era, entre sus funciones principales se encontraba el transporte de mercadería o a su vez personas, pero no fue sino hasta la Edad Antigua donde el caballo se convirtió en elemento clave para las guerras. La época dorada del caballo se da justamente por las controversias que los países vivían en estos tiempos, y fue así como el tener un caballo se convirtió en símbolo de heroísmo, poder y valentía.

Para otros, los caballos no fueron más que animales de espectáculos en donde igualmente el fin era demostrar la hombría de los jinetes, y fue así como el montar un caballo se convertía ya no solo en símbolo de guerra sino también en símbolo de lujo, ya que solo los caballeros eran quienes tenían los recursos suficientes para mantener a estos animales. Es por eso que la equitación se la conoce como el deporte de reyes.

El auge de la era del caballo tuvo su fin cuando el motor a carbón y entre otros motores impulsados por diferentes tipos de materiales se descubrieron y comercializaron, estos eran más asequibles para la gente y también mucho más económicos en cuanto a manutención respecta. El caballo comenzó a perder su valor como transporte, no sólo en las calles de las ciudades y campos sino también dentro de las guerras, se convirtió rápidamente en un animal de simple lujo y ya no en un elemento esencial para ciertas labores. Es ahí cuando los deportes ecuestres tomaron más importancia simbólica sin perder su estatus de deporte de élite.

La historia comienza a borrar el nombre del caballo como compañero histórico del humano, pues ahora su utilización quedaría limitada al deporte. Es desde ese momento cuando las diferentes ramas que han ido surgiendo también es de admirar, lo cautivante es poder darse cuenta que existen tantas maneras de montar un caballo, y con el de demostrar sus destrezas, y a su vez la habilidad

del hombre para domarlo. Los deportes ecuestres tienen por objeto demostrar la belleza y talento del animal, a la vez que la persona demuestra sus habilidades para haberlo entrenado, y que todo esto en conjunto llegue a una armonía en donde cada movimiento se vea completamente natural. Las divisiones de los deportes ecuestres se clasifican por modalidades:

- Carreras; trote, galope, tiro pesado, enganches ecuestres, enganches paraecuestres, enduro, crosscountry.
- Salto; ecuestre, alto, largo.
- Con pelota; polo, polocrose, polo vaquero, buzkashi, pato, oulak, horseball.
- Tracción; carreras de carros, trote, tiro pesado, skijoring.
- Doma; doma clásica, doma paraecuestre, rienda, charrería, coleo, jineteada gaucha, rodeo chileno, rodeo estadounidense, rodeo australiano, lazo.
- Gimnasia: vaulting
- Lances; piquetas, montados, justa.
- Paraecuestres; equinoterapia, handisport.

Por otro lado, las disciplinas reglamentadas por la Federación Ecuestre Internacional, FEI, son:

- Disciplinas olímpicas; Salto ecuestre, doma clásica, crosscountry.
- Disciplinas paraolímpicas; doma paraecuestre.

Con todo esto, se puede divisar cuán amplia es la gama de los deportes que se realizan con caballos.

Para lo dicho se debe sumar que entre las disciplinas más populares se encuentra, el salto, el que consiste en saltar una serie ordenada de obstáculos a cierta altura, con el fin de no distorsionar la misma, y a su vez, de hacerlo en el mejor tiempo posible sin que el jinete caiga durante el recorrido. Como dato se debe agregar que éste es uno de los tres deportes ecuestres olímpicos donde hombres y mujeres compiten en términos iguales sin categorizaciones.

## **1.2. Presentación del área hípica del Club**

Esta escuela opera en las instalaciones del club social de naturaleza deportiva, de carácter privado y sin fines de lucro, ubicado en el cantón Quito-Ecuador.

El área hípica tiene por objeto fomentar por todos los medios posibles, la práctica de deportes ecuestres y organizar torneos, competencias y eventos deportivos para sus socios, procurando que los mismos participen en los certámenes locales, nacionales o internacionales estimulando el espíritu de solidaridad y sentimiento de amistad entre sus jinetes y amazonas al proporcionar los servicios e instalaciones con el más

alto estándar de calidad, procurando establecer las tarifas y costos más bajos posibles en el mercado.

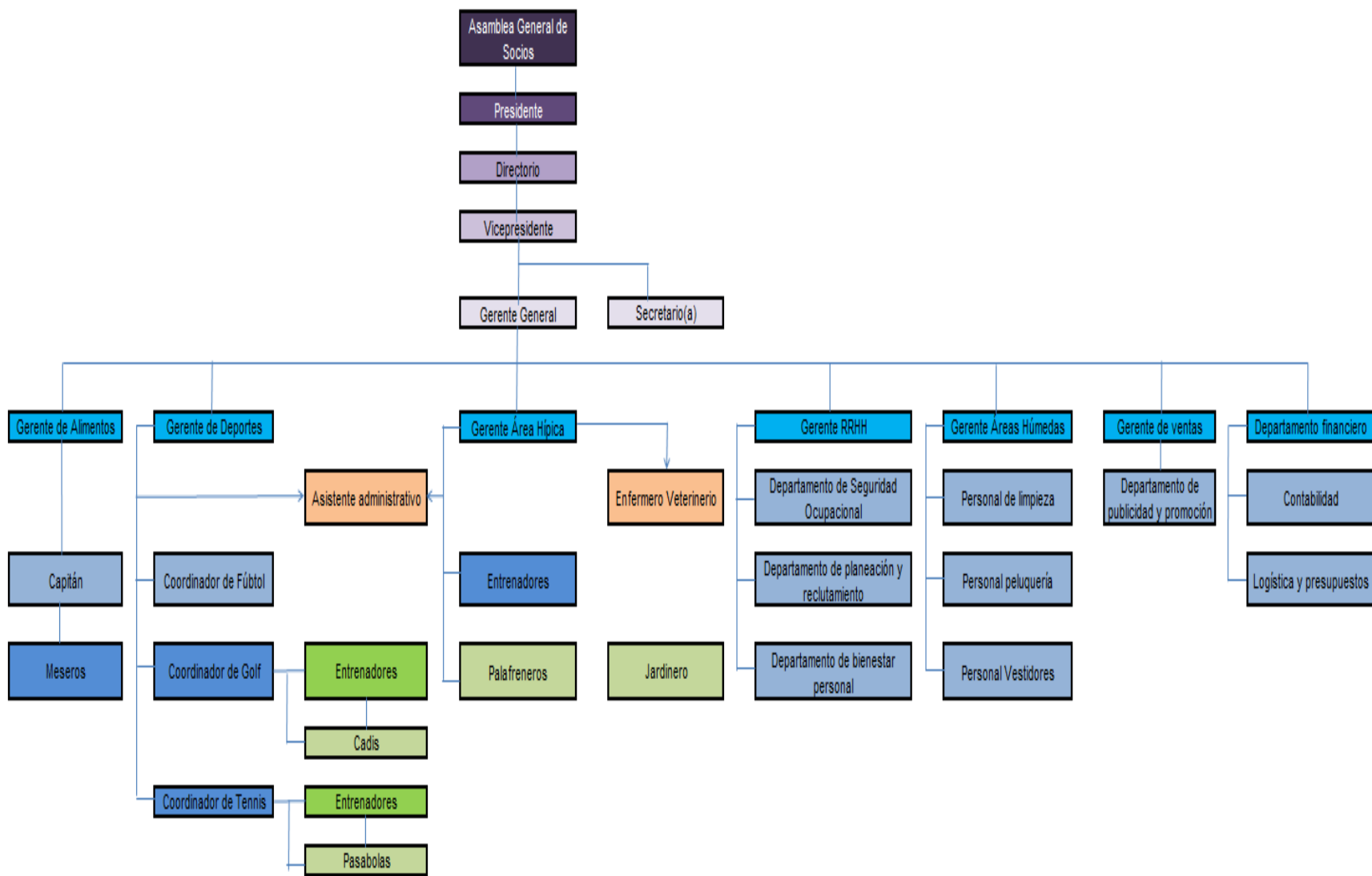
### **1.2.1. Misión, visión y objetivos del área**

El área tiene como misión convertirse en el "Segundo Hogar" para los jinetes, fomentando su sociabilidad y desarrollo cultural y deportivo. Por otro lado, su visión es servir de referente de los clubes sociales, culturales y deportivos.

Y por último, el objetivo principal del área hípica es obtener los mejores resultados en los diferentes concursos realizados tanto a nivel nacional como provincial.

### **1.2.2. Estructura organizacional y definición de funciones**

Jerarquía para planear, dirigir y controlar la organización jurídica y el funcionamiento administrativo:



**Gráfico 1.** Organigrama de la empresa  
**Elaborado por:** Silva Viviana

El área hípica, como se puede observar, está a cargo del gerente del área hípica, quien se encarga de designar las funciones del personal del área.

### **1.3. Teoría General de los Sistemas**

Se trata no más que de la investigación de los sistemas en general. Tiene como objetivo el investigar sobre los principios que puedan ser aplicados a los sistemas dentro de cualquier nivel de los diferentes campos de la investigación. Cabe recalcar que de aquí es donde la teoría del caos, la teoría de juegos, entre otras teorías, tienen su punto de partida.

La Teoría General de Sistemas (TGS), surge en el campo de la Biología, pero gracias a su adaptabilidad para funcionar con otras disciplinas, pronto se la reconoció como una respuesta a la necesidad de la comprensión de otras realidades, buscando como propósito, la elaboración de herramientas que lleguen a facilitar la investigación práctica del conjunto o más comúnmente llamada sistema, que para mejor entendimiento se la define como la composición estructurada de la relación entre un conjunto de elementos y varios, que operan dentro de un entorno con un fin común. Es una “totalidad” percibida donde sus elementos se agrupan debido a la afectación recíproca y a su vez, debido a un propósito en común. Para

desglosar lo que es un sistema, a continuación se realiza una descripción jerárquica detallada de lo que abarca:

- **Subsistemas:** conjunto de elementos interrelacionados que, en sí mismo, es un sistema, pero a la vez es parte de un sistema superior.
- **Procesos:** que no son más que conjunto de actividades relacionadas entre sí, que gracias a su interacción convierte el o los elementos entrantes en resultados.
- **Subprocesos:** conjunto de actividades con secuencia lógica para cumplir un objetivo, que en sí, son un proceso pero a su vez, forman parte de un proceso mayor.
- **Actividades:** grupo de operaciones o tareas de una persona o una entidad.
- **Tareas:** obras, trabajos u operaciones que se realizan con sentido que se realizan en cierto tiempo con un esfuerzo continuo.

### 1.3.1. Pensamiento sistemático

El científico Peter Senge es uno de los escritores más destacados en la materia de pensamientos sistemáticos, pues de acuerdo a su obra “La quinta disciplina” el fracaso de las personas y de las entidades se debe a que no saben aprender, y se vuelve el problema principal la falta de un trabajo sistemático.

Es por ello que denota que para lograr un progreso en vez de un retroceso o a su vez de un estancamiento de una idea, plan u objetivo, se debe ver desde una perspectiva amplia, con un lente panorámico. Para así tener la idea de cómo los actos se mantienen relación estrecha con otras esferas de la misma actividad.

Peter Senge manifiesta: “que así como los problemas de aprendizaje son trágicos en los niños, sobre todo cuando no se detectan; igualmente son trágicos en las organizaciones, donde suelen pasar inadvertidos. El primer paso para remediarlos es identificar las 7 barreras para el aprendizaje” (Senge, 1994, pág. 4)

**1. Yo soy mi puesto.-** El empleado ve su responsabilidad en función de su puesto, sin sentir mayores responsabilidades por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes.

**2. El enemigo externo.-** Todos tenemos propensión a culpar a un factor, a una persona externa cuando las cosas salen mal. El síndrome del “enemigo externo” es un subproducto del “yo soy mi puesto”.

**3. La ilusión de hacerse cargo.-** Está de moda ser proactivo. Los “managers” a menudo proclaman la necesidad de hacerse cargo para afrontar problemas dificultosos. A menudo la proactividad es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el “enemigo externo”, estamos

reaccionando, no importa cómo lo llamemos. La verdad proactiva surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.

**4. La fijación en los hechos.-** Cuando dos niños riñen por sus juguetes, como sabios adultos que somos, decimos “vengan niños, tratad de llevaros bien”. ¿Pero somos tan distintos cuando se trata de explicar nuestros propios enredos? Estamos condicionados para ver la vida como una serie de hechos, y creemos que para cada hecho hay una causa obvia.

La ironía es que hoy, las amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos, sino de procesos lentos y graduales. Peter Senge pone de ejemplos la carrera armamentista, el deterioro ecológico, la erosión del sistema de educación pública, como productos lentos y graduales. Si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra para tener una reacción óptima; pero no podemos aprender a crear.

**5. La parábola de la rana hervida.-** Peter Senge relata esta parábola utilizada por otros autores, que relacionan a la corrupción que tanto se comenta en los medios de comunicación, para que el individuo se acostumbre

y se vuelva indiferente. “Que si se pone a una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir; pero si se pone a la rana en agua a la temperatura ambiente y poco a poco se le eleva la temperatura, la rana no hace nada e incluso parece pasarla bien; porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.” (Senge, 1994).

Comenta que no eludiremos el destino de la rana a menos que aprendamos a aminorar nuestro ritmo frenético y ver esos procesos graduales que a menudo plantean para todos las mayores amenazas.

**6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”** La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Cada uno de nosotros posee un “horizonte de aprendizaje”, una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte del aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

He aquí un fundamental dilema de aprendizaje que afrontan las organizaciones: se aprende mejor de la experiencia, pero nunca

experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes.

Tradicionalmente, las organizaciones intentan superar las dificultades de afrontar el enorme impacto de ciertas decisiones, dividiéndose en componentes. Pero las divisiones funcionales se transforman en feudos. Resultado: el análisis de los problemas más importantes de una compañía, los problemas que trascienden los límites funcionales, se convierten en un ejercicio peligroso e inexistente.

**7. El mito del equipo administrativo.-** Con frecuencia los equipos empresariales suelen pasar el tiempo luchando en defensa de su “territorio” evitando todo aquello que puede dejarlos mal parados y fingiendo que todos respaldan la estrategia colectiva del equipo, para mantener la apariencia de un equipo cohesivo. Para preservar esta imagen, procuran callar sus desacuerdos, personas que tienen grandes reservas evitan manifestarlos públicamente, y las decisiones conjuntas son agudas componendas que reflejan lo que es aceptable para todos, o bien el predominio de una persona sobre el grupo.

Transcribe el pensamiento de Chris Argyris: “El equipo puede funcionar muy bien con problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que

pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste. Ante la incertidumbre o la ignorancia, aprendemos a protegernos del dolor de manifestarlos. La consecuencia: incompetencia calificada, equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje”. Para finalizar el tema de los problemas de las organizaciones, Peter Senge propone como antídoto las cinco disciplinas del aprendizaje. Sostiene que, “deben crearse organizaciones inteligentes, inspirando o insuflando vida a la visión.” (Senge, 1994)

**8. El líder como diseñador.-** Peter Senge comenta que se ha descuidado la función del líder como diseñador de la entidad y sus políticas con la importancia comparada que tiene el diseñador de un barco. En su función de diseñador, el diseñador integra en la entidad: la visión, los valores, la misión (o propósito), el pensamiento sistémico y los modelos mentales. La construcción de una visión compartida es importante desde un principio porque impulsa una orientación de largo plazo y el imperativo de aprendizaje. El aprendizaje también es importante porque los “managers” son pragmáticos por definición y necesitan una aprehensión de la “realidad actual”, además de una imagen de futuro hacia el cual se mueven.

Recalca que la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender. Denomina “Historia del propósito” a un gran patrón del

devenir que otorga significado singular a las aspiraciones personales de los gerentes y a sus esperanzas para la organización. La historia del líder es tanto personal como universal. Define el trabajo de una vida. Ennoblecen sus esfuerzos, pero deja una vena de humildad que le impide tomar sus éxitos o fracasos demasiado en serio. Sitúa el propósito de la razón de ser de su organización dentro del contexto “¿De dónde venimos y a dónde vamos?” El autor entrevistó a varios ejecutivos y transcribe el pensamiento de O’Brein, por ejemplo, quien, al referirse a las organizaciones inteligentes dice:

“Si creemos que las personas desean llevarse bien y formar coaliciones para esgrimir el poder, tenemos un ámbito político. Si creemos que al llegar a la cima, el secreto consiste en permanecer en la cima, tenemos un ámbito burocrático. Si creemos, como en nuestro caso, que hay una enorme reserva de potencial desaprovechado en la gente, el cual se puede encausar en forma más productiva, tratamos de construir un ámbito basado en valores e impulsado por una visión”.

Ed Simon, “ve el aprendizaje organizacional como el modo de aprender, aceptar, abrazar y buscar cambio. Nuestra tarea es hallar un nuevo equilibrio. Abrazar el cambio no significa abandonar ciertos valores y preceptos fundamentales”. Ray Stata expresa que “el aprendizaje válido no se produce a menos que uno vuelva continuamente a la realidad. El pragmatismo niega a la

mente humana toda aptitud para sintetizar, para ver un cuadro más amplio. El pragmatismo se ha vuelto dominante, en parte, a causa de predominio previo de complejos sistemas teóricos que no guardan ninguna correspondencia con la realidad. Los directivos de una organización demuestran una alarmante tendencia a alejarse de la realidad y los hechos”.

**9. El líder como maestro.-** La realidad tal como la percibe la gran parte de la gente, en la mayoría de las organizaciones, significa las presiones que hay que sufrir, las crisis ante las cuales hay que reaccionar y las limitaciones que se deben aceptar. Ante los medios de definir la realidad, la visión es a lo sumo un sueño ocioso o, peor aún, un cínico espejismo. Peter Senge continúa: Los líderes de nuestras actuales instituciones concentran la atención en hechos y patrones de conducta, y las instituciones las emulan. Por eso las organizaciones contemporáneas son ante todo reactivas, a lo sumo reflexivas, jamás generativas. Enseñan a la gente de toda la organización a imitarlos.

El líder como maestro no es alguien que enseña a la gente, cómo alcanzar su visión. Es alguien que alienta el aprendizaje, ayuda a los integrantes de la organización a desarrollar una comprensión sistémica. La aceptación de esta responsabilidad constituye el antídoto contra uno de esos defectos más comunes de ciertos líderes talentosos: la pérdida de compromiso con la verdad.

Para desarrollar líderes, Senge dice: que esa gente no se hace a pedido. Esa gente se gesta a sí misma. La mayoría de líderes se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, la hondura de su compromiso y la apertura al aprendizaje continuo. No tienen la respuesta. Pero inspiran confianza en quienes los rodean porque juntos podemos aprender lo necesario para alcanzar los resultados que deseamos.

El líder natural, es el subproducto de una vida entera de esfuerzos: esfuerzos para desarrollar aptitudes conceptuales y de comunicación para reflexionar sobre valores personales; alinear la conducta personal con dichos valores, para aprender a escuchar y apreciar a otros y sus ideas.

Finaliza diciendo: Este libro no se propone convencer a las personas que deben optar por la construcción de organizaciones inteligentes. En cambio, procura descubrir cómo serían esas organizaciones y cómo se podrían construir, para que veamos que la opción existe. La opción, como siempre, es nuestra. En síntesis, el pensamiento sistemático abarca el mirar el “todo” de un “algo”, partiendo siempre del cambio en los actos más pequeños. Con el fin de variar los procesos de un sistema a tal punto que éste se convierta en un sistema más versátil, ágil, y resistente.

### **1.3.2. Importancia de los sistemas existentes bajo el enfoque de procesos**

Para un mejor entendimiento de esta teoría, se debe demostrar la relación entre sistemas, conjuntos y procesos con el fin de concatenar los conceptos previamente mencionados.

La relación que estos tres mantienen no es sino el resultado de la percepción de un conjunto de acuerdo a un fin específico, es decir, en un nivel micro, se encuentra que los procesos son una parte pequeña de un sistema que sin él, el sistema no funcionaría de la manera en que lo hace. A su vez, este proceso está conformado por actividades aún más específicas que sin ellas, un proceso no funcionaría.

Es por ello que el conjunto de actividades se denominará proceso o sistema, de acuerdo a la percepción que se le quiera dar, siendo así, que los procesos serán conjunto de tareas operando en un sistema pero no viceversa, porque el sistema es el conjunto de procesos.

Como resultado de esta dinámica, se logra demostrar la importancia de los procesos dentro de un sistema, ya que sin él, el sistema no llegaría a realizarse.

Pues los procesos organizados son parte indispensable del sistema y la gestión de

procesos cobra relevancia dentro de la actual y moderna administración, ya que dentro de una entidad, una vez que se ha logrado exprimir toda ventaja, no queda otro camino más que la mejora de procesos. En la administración actual, los procesos vienen siendo vigilados rigurosamente con el fin de no perderse de ninguna tarea realizada en cada proceso. Para que a su vez, se pueda implementar un cambio que mejore el proceso, ya sea en tiempo, en eficacia o en eficiencia.

## **1.4. Control Interno**

### **1.4.1. Panorama general de los Controles Internos**

Durante mucho tiempo se mantuvo el siguiente concepto de control interno “El control interno se puede definir como el sistema integrado de control, tanto financiero como de otro tipo, que implanta la dirección con el objeto de llevar a cabo de manera ordenada la gestión de su organización, salvaguardar sus activos y asegurar dentro de lo posible, la corrección, la fidelidad de los registros “(Manual de Auditoría – Coopers y Librand – 1984).

Otro concepto de control interno es: “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política

administrativa” (Fundamentos de Control Interno – Perdomo Moreno – Ecasa – 1992).

La firma de auditoría externa Arthur Andersen, una de las firmas más grandes de auditoría del mundo, desaparecida en el año 2002 a raíz del escándalo de la empresa ENRON, en su libro *Objetivos y Procedimientos de Auditoría* emitido en el año 1961 definía al control interno de la siguiente forma: “Se entiende por control interno (o comprobación y control interno, como se llama a veces) a aquellos métodos y procedimientos en vigor para salvaguardar los activos y para comprobar la exactitud de la contabilidad y la confianza que esta ofrece.

El control interno comprende la segregación de tareas entre empleados, de modo que se establezca un sistema de verificaciones y confrontaciones y se reduzcan la posibilidad de irregularidades. El objetivo es proporcionar el máximo de seguridad que resulte práctico de acuerdo con las circunstancias, debiendo darse adecuada consideración a los posibles riesgos y al costo de mantener dichos controles”. De los tres conceptos que se han citado anteriormente, se pueden rescatar como comunes las siguientes afirmaciones: salvaguardar los activos, obtener información confiable y evitar fraudes.

Esos conceptos si bien han sido planteados hace mucho tiempo, se siguen manteniendo hasta la actualidad, ya que son aspectos que les interesa a toda organización, sea esta con fines de lucro o no; sin embargo, la aplicación de los mismos, no han evitado que se susciten a través de los años numerosos fraudes en organizaciones de todo tamaño y entre los que debemos destacar el caso de la empresa norteamericana ENRON la misma que había estado falseando la presentación de información en sus estados financieros y cuya quiebra le costó también el cierre a nivel mundial de la empresa de auditoría Arthur Andersen en el año 2002, debido a su falta de independencia y objetividad profesional; así como a su mala asesoría en sugerir que se contabilicen como ingresos a futuro, mismos que eran de difícil logro a tan largo plazo.

#### **1.4.2. El Committee of Sponsoring Organization of The Treadway y Commission (COSO)**

COSO fue organizada en el año 1985 como una Comisión Nacional para trabajar investigando acerca de las causas de los fraudes financieros que se habían producido hasta ese tiempo en varias empresas de los Estados Unidos de Norteamérica, el reto era proponer mecanismos que ayuden a prevenir el fraude y defender los intereses de los sectores de interés y particularmente de los accionistas que invierten en las diferentes empresas que cotizan en Bolsa.

Ejemplo puntual de estos casos fraudulentos, es el del Banco Internacional de Crédito y Comercio, BCCI, uno de los bancos más importantes durante los 70's y 80's operando en 78 países con 400 sucursales alrededor del mundo. Ocupó el 7<sup>mo</sup> lugar de los mayores bancos privados gracias al valor de su activo, el que superaba ya los 2 billones de dólares.

Pues esta historia se puede encontrar mejor detallada en la película “The International (Dinero en la sombra)” en donde se puede observar los hechos fraudulentos cronológicamente detallados que ocurrieron con este banco. En síntesis, éste mantenía relaciones con cárteles colombianos, sus filiales se vieron inculpadas en tramas de narcotráfico y finalmente quebró en 1991, mismo año que cerró.

En el año 1992 emite su primer documento denominado “Marco Integrado de Control Interno según COSO”, el mismo que contiene una serie de elementos que se espera ayuden a mejorar el manejo de los recursos de las empresas, reflejado en el logro de los objetivos empresariales, los 5 elementos que contiene este documento son: Ambiente Interno, Evaluación del Riesgo, Control de Actividades, Información y Comunicación y Monitoreo. Una definición general de estos elementos es:



**Gráfico 2.** Marco Integrado de Control Interno según “COSO”  
**Fuente:** Documento COSO  
**Elaborado por:** Organización COSO

Ambiente Interno.- es la base de todos los componentes de control interno, es como el esqueleto en donde el resto de elementos se mantendrán, incluye entre otros: filosofía de la dirección hacia el riesgo, valores, estilo de gestión, cultura organizacional, políticas para selección de personal, etc.

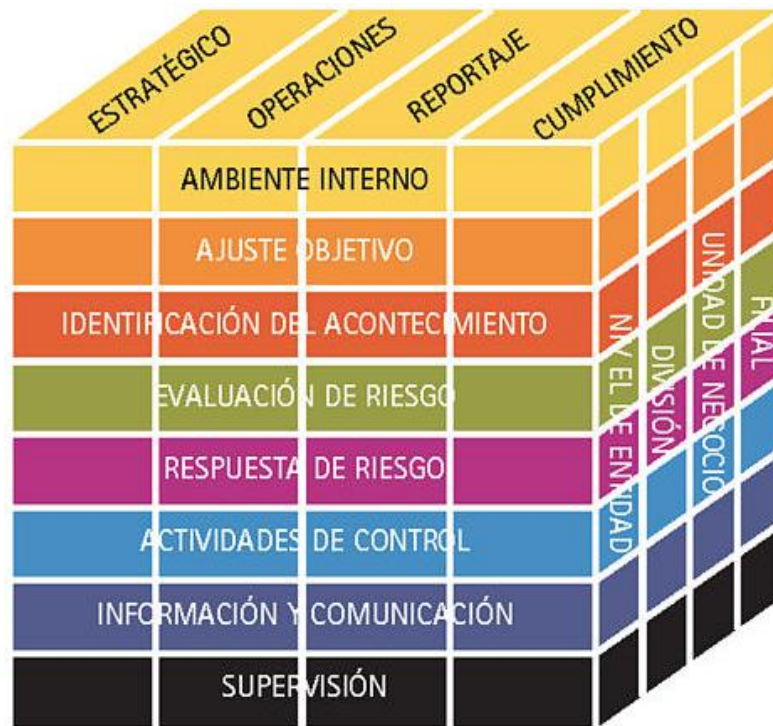
- Evaluación del Riesgo.- se refiere a la manera en que la empresa toma en consideración los riesgos que podrían afectar a la consecución de los objetivos organizacionales y las acciones que tome para mitigar los mismos.
- Actividades de Control.- son todas las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se cumplan las instrucciones que los altos mandos

y medios han entregado a la compañía a fin de que se cumplan los objetivos planteados.

- Información y Comunicación.- es la manera en que los altos mandos y medios informan a nivel interno y externo sobre las instrucciones y controles a toda la organización mientras que la comunicación es el método por el cual los altos mandos se enteran de lo que está sucediendo en la compañía.
- Monitoreo.- también denominado supervisión, se refiere al seguimiento constante de las diferentes acciones que se han decidido ejecutar para mitigar los riesgos y alcanzar los objetivos de la empresa. El monitoreo puede ser interno o externo.

En el año 2004 emite el documento el “Marco Integrado para la Administración de Riesgos Empresariales” – COSO – ERM el mismo que tiene como objetivo principal, establecer pautas para el manejo de los riesgos empresariales; este marco consta de 8 elementos; esto son; Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

La definición de Ambiente Interno, Actividades de Control, Información y Monitoreo son similares a las que se señalan anteriormente, las definiciones de los nuevos elementos son:



**Gráfico 3.** “Marco Integrado para la Administración de Riesgos Empresariales” – COSO – ERM  
**Fuente:** Documento COSO  
**Elaborado por:** Organización COSO

**Establecimiento de Objetivos Estratégicos.**- se refiere a la definición de los objetivos que pretende alcanzar la empresa en un determinado período de tiempo y la estructura de controles internos que debe tener para lograr los mismos, el aspecto esencial es que todos los controles deben apuntar hacia el logro de objetivos.

**Identificación de Eventos.-** se refiere a la estructura que debe tener la empresa con el propósito de poder identificar de manera oportuna los eventos negativos internos (debilidades), y externos (amenazas) según el FODA de la Planificación Estratégica que se pueden presentar con el paso del tiempo y así afectar al logro de los objetivos.

**Evaluación de Riesgos.-** es la determinación de la posibilidad de ocurrencia de los riesgos y los posibles impactos que podrían derivarse en caso de llegarse a dar los mismos.

**Respuesta al Riesgo.-** Son todas las acciones que la administración de la empresa decide tomar para mitigar los riesgos que ha identificado. En mayo del año 2013 se emite un nuevo “Marco de Control Integrado de Control Interno” que es similar al emitido en el año 1992 con la diferencia que para cada componente trae principios de control interno; para el Entorno de Control trae 5 principios, para la Evaluación de Riesgos trae 4 principios, Para Actividades de Control trae 3 principios, para Información y Comunicación trae 3 principios y para Actividades de Supervisión (Monitoreo) trae 2 principios., en total 17 principios ( Control Interno – emitido por el IIA – 2013).

El Marco Integrado de Control Interno según COSO define al control interno como: “El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.” (COSO 2013)

### **1.4.3. El control interno, herramienta clave**

De las definiciones que se han presentado anteriormente, se puede deducir que siempre el control interno ha sido un aspecto importante, por lo que la administración empresarial debe prestarle la suficiente atención, esto con el propósito de evitar que ocurran actos negativos que podrían de una manera u otra afectar los recursos que manejan las organizaciones y consecuentemente el logro de sus objetivos, la administración empresarial debe establecer en forma clara la estructura adecuada de controles internos dentro de la organización.

## 1.5. Fraude en los procesos

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE), se conoce como fraude al engaño que se hace para sacar provecho o beneficio, especialmente si perjudica a alguien y está penado bajo la ley. Según esta definición, puedo interpretar que un fraude se puede dar en los procesos de una entidad cuando una disposición o la falta de ella, está permitiendo que exista beneficio propio de quien la causa. Y, en efecto, existirá alguien perjudicado tanto directa, como indirectamente, pues cuando un fraude se deja expuesto, lleva al desprestigio de la entidad, así haya sido un fraude causado sin conocimiento de los altos cargos o en complot de los mismos.

Ya que siempre que algo pase dentro de una entidad, será en nombre de ésta. Por otro lado, si este fraude no es descubierto a lo largo del tiempo, puede causar una gran pérdida en la entidad, puesto a que fraude abarca cualquier tipo de engaño. Para el caso de la escuela hípica, entre los fraudes con mayor riesgo de ser realizados son:

- **Hurto de atalajes o forraje con el fin de ser vendidos a espaldas de los dueños.** Engaño en cuanto a tratamientos veterinarios, entrenamientos y trabajo de un caballo cuando esto en realidad no está sucediendo.

- **Inflación de precios en presupuestos para generar beneficio propio.**

Engaño por parte de los altos cargos en cuanto a información de concursos internacionales con el fin de lograr la venta de sus propios caballos en el extranjero.

- **Hacer caso omiso de las disposiciones de la FEI en cuanto al entrenamiento de un caballo para que éste logre mejores resultados.**

Causar la muerte de un caballo con el fin de cobro del seguro. Los anteriores casos de fraude son los principales riesgos a los que esta escuela se encuentra expuesta durante sus procesos. Siendo los principales afectados en su gran mayoría, los caballos.

### **1.5.1. Gestión de fraude exitosa**

La gestión de fraude no se centra solo a la elección e implementación de los mejores controles internos. Esto es una herramienta clave, aunque como el COSO nos lo presenta, se amplía hacia un estilo de manejar la empresa, es decir, a un manejo cotidiano de los diferentes ambientes de la empresa, ya que ésta es un organismo complejo comprendido por personas que, de una manera u otra, necesitan la guía ética empresarial para cumplir con las normas y reglamentos

dispuestos en la misma, aunque el sistema recae cuando existe una falta de interés en mantener un registro continuo sobre los procesos.

Cuando no se implementa controles adecuados al desarrollo de las tareas, se deja albedrío las buenas maneras del tratamiento del quehacer. Dejando la puerta abierta al riesgo de control. Y, que si continúa sin tener el tratamiento respectivo, entonces éste solo empeorará con el paso del tiempo, al punto que el beneficiado lo considere habitual, y quienes logren percibir estos comportamientos lo adopten igualmente. Generando así un ambiente de riesgo continuo para los perjudicados.

La falta de interés en la implementación de controles se debe muchas veces a que el impacto no se lo considera material. En el caso de la escuela hípica de estudio, Caballo Loco, los usuarios son elemento clave para determinar la materialidad de las pérdidas, ya que estamos hablando de un mercado objetivo económicamente pudiente, quienes consideran el giro del negocio de Caballo Loco como un “hobby” para disfrutar, muchas veces para mantener cierto estatus haciendo caso omiso de ciertos procesos que se saben son costosos sin tener una definición adecuada de qué tanto, concluyendo que la falta de un límite, hará que un fraude siga su curso.

La Entidad en muchos casos supone innecesario el acudir a terceros para lograr definir fallas y controlar las mismas. Es más difícil el lograr divisar debilidades cuando se es parte del proceso, una explicación más breve es el que un presunto implicado dicte su propia sentencia, ser juez y parte. Es por ello que la independencia de una persona es primordial para el desarrollo de una buena gestión de riesgos. He ahí la paradoja de un auditor interno de una entidad. Ya que se encontrará con el dilema de qué tan independiente será su opinión de una entidad a la que pertenece. Es muy importante por ello, el buen juicio de auditor, que recaerá solamente en el individuo y su profesionalidad que hasta cierto punto, se convierte en valentía.

Para poder obtener resultados y lograr gestionar los procesos con el fin de mitigar el fraude, se debe iniciar, como cualquier investigación, con el entendimiento global de la empresa, es decir, una familiarización vasta y extensa. Empaparse lo más posible en cuanto al giro del negocio, profundizar en el tema y conocer las personas en general, cuál es su papel dentro de la entidad. Como se conoce, el tiempo para una familiarización varía de acuerdo al nivel de dificultad que una entidad tenga para lograr alcanzar sus objetivos cotidianos.

Todo esto siempre con el ojo minucioso de un auditor, ya que, como sabemos, el auditado puede de diversas maneras disfrazar o disimular sus debilidades y comportamientos inadecuados. Una vez que el auditor logra esta familiarización,

lo siguiente a realizar será una identificación de los procesos a tomar en cuenta ya que se los considera importantes para que la entidad alcance sus objetivos.

Después de haber analizado los diferentes procesos relevantes de la entidad, se logra determinar los riesgos, su posible impacto y consecuencia. Destacar los posibles beneficiados y los posibles perjudicados. Para al final de toda la evaluación lograr proponer un control adecuado con el que se espere atenuar el riesgo identificado y mejorar procesos de una manera significativa.

### **1.5.2. Triángulo de fraude**

El siguiente triángulo de fraude fue propuesto por Edwin Sutherland y Donald Cressey, el cual se resume de la siguiente manera: Oportunidad, necesidad y justificación, son los tres pilares básicos para que un fraude se de a lugar comúnmente:

**Oportunidad:** Es la probabilidad y percepción del beneficiado al momento de ejecutar un fraude con o sin recelo que será sorprendido, sintiéndose así libre de riesgos y esperar ser efectivo. Es evidente que el beneficiado siempre se verá involucrado en los casos debido a la oportunidad que tiene para realizar un fraude, esta oportunidad seguida de la predisposición para cometer fraude. Es por ello que es sustancial que no exista la oportunidad desde un inicio.

### 1.5.2.1. Indicadores de oportunidad

- **El exceso de confianza:** El más notable frente a la oportunidad, ya que el área tiene un ambiente de trabajo de total confianza con todo el personal. El que no exista una división de funciones adecuada también da lugar a que el personal obtenga toda la libertad de causar fraude, y beneficiarse de ello.
- **Acceso privilegiado:** Cuando no existe una correcta delimitación del personal autorizado a ingresar a ciertas áreas, donde no existiera ningún tipo de control de seguridad, dará paso a la oportunidad de cometer fraude igualmente.
- **Conocimiento del terreno:** La deshonestidad de los empleados juega un gran rol al momento de topar el tema de conocimiento del terreno, pues éste solo se puede dar cuando un empleado ha estado el suficiente tiempo dentro de la entidad y logra reconocer las debilidades de los procedimientos aportar con una sugerencia de mejora y por lo contrario prefiere tomar ventaja de ello. Calculando el riesgo por ellos mismos para ser descubiertos y orientando así sus actividades a lo ilícito.
- **Falta de control:** es uno de los factores que impulsan a cometer inicialmente irregularidades administrativas y luego actividades ilícitas, pues se piensa que no hay posibilidad de ser descubierto.

- **Necesidad:** Segundo elemento del triángulo de fraude trata sobre la privación material o psicológica del beneficiado para efectuar el ilícito con fines lucrativos usualmente, pese a ello, suele suceder casos donde la necesidad sea circunstancial.

#### **1.5.2.2. Indicadores de la necesidad:**

**Situación económica:** si los empleados viven con un bajo sueldo, deudas interminables y demás situaciones que lo llevan a tener bajos recursos para poder solventarse con sus ingresos habituales, origina este cambio de actitud en el ámbito laboral permitiéndose a sí mismo involucrarse en fraudes.

**Necesidades circunstanciales:** también llamadas necesidades legítimas en donde se agrupan casos como la salud de los familiares o allegados del empleado, otra situación podría que haya sido víctima de las manos del hampa. Haciéndolo caer en una situación donde no encuentra otra salida honrada.

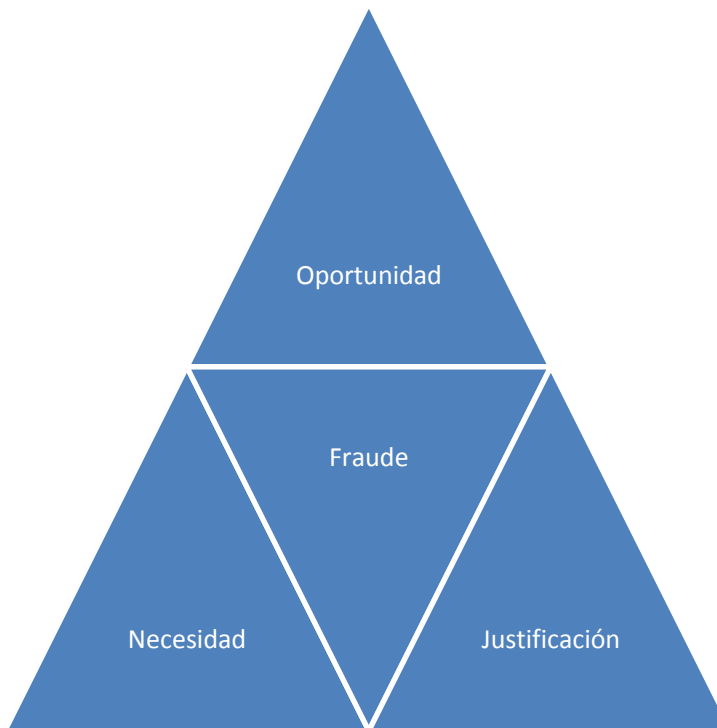
**Justificación:** Este tercer extremo del triángulo de fraude, donde se asocia la aceptación de toda actividad ilegal argumentando de manera equívoca del propósito u objetivo al realizarlas para de cierto modo desviar o deslindarse del

todo del sentimiento de culpabilidad o responsabilidad. Es básicamente un mecanismo mental de excusar la acción de alguna actividad ilícita, una interpretación tergiversada de una actividad ilegal que la convierta a ojos del falsario en un acto aceptable equivocadamente, permitiéndole el paso a realizarla.

### **1.5.2.3. Indicadores de la justificación:**

**Sentimiento de injusticia;** de algunos empleados debido a presuntas relaciones favoritistas, imparciales o injustas que tienen que ver con la falta de reciprocidad por parte de los altos mandos, y hasta muchas veces por parte de los mismos empleados. Se llega a la conclusión de que existen recompensas injustas o sobrecarga de tareas lo que no llevan más que al revanchismo y desvaloración hacia la institución o hacia otras personas que forman parte de la misma. Suele suceder que exista una interpretación equivocada de ciertas acciones, tomándolas como personales motivando al empleado a actos fraudulentos y complots, usualmente con el fin de inculpar o causar daño al otro.

**Motivo ideológico;** que básicamente trata sobre los pensamientos e ideas confusas formadas por un razonamiento erróneo de “hacerlo con el fin de ayudar”, tomándolo como alegato para cometer actos ilícitos.



**Gráfico 4.** Triángulo de fraude:  
**Fuente:** Principles of criminology  
**Elaborado por:** Sutherland Edwin and Cressey Donald

## CAPÍTULO II

### IDENTIFICACIÓN Y DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS

#### 2.1. Identificación y familiarización con la escuela

Para iniciar con la identificación de los procesos de la Escuela Hípica, realicé un recorrido por las instalaciones del club durante un mes ordinaria de trabajo e igualmente en la época de vacaciones, empapándome así de; cómo funciona la escuela, quiénes son los involucrados, las personas de alto mando, los encargados de las tareas que se realizan para que la escuela funcione para con ello conocer aspectos significativos de la misma.

En esta familiarización mantuve conversaciones con el personal que creí conveniente para saber más sobre la escuela, lograr entender las operaciones de la escuela, los procesos más relevantes que ésta sostiene, y asimismo de las políticas vigentes. Después del recorrido y las breves charlas que se mantuvo con ciertas personas del área que consideré importantes, logré obtener una idea más amplia sobre los principales procedimientos, para con ello obtener resultados más acertados de los procesos por documentar. El área hípica cuenta con instalaciones descritas en la introducción de este trabajo, sin embargo considero necesario la extensión del mismo.

Cuenta así, con un picadero cubierto de 80 metros de largo por 60 metros de ancho habiendo así cumplido con las disposiciones de un picadero dispuesto por la FEI en su reglamento debidamente iluminado. Por otra parte, se pudo observar una cancha de césped de 100 metros de largo por 65 metros de ancho. Mismos que se utilizan para realizar los eventos hípicos varios. Otras áreas de entrenamiento asimismo son dos canchas de arena descubiertas, mismas que cuentan con material establecido por la FEI en su reglamento para poder ejercer la equitación en las misma, cada una con su espacio para el jurado.

Se cuenta con un rectángulo de adiestramiento de 60 metros de largo por 20 metros de ancho, medición oficial decretada por la FEI para la realización de adiestramiento. La misma que cuenta con la nomenclatura necesaria para los eventos de adiestramiento. La escuela cuenta con un caminador sin manutención. 4 duchas para los caballos. Por otro lado la escuela cuenta con 60 pesebreras ocupadas en un 75%. 2 bodegas para el atalaje, 2 para los alimentos y una para el aserrín, 3 cuartos para los palafreneros amobladas, 2 oficinas administrativas, vestidores para hombres y mujeres debidamente separados con 3 baños, 3 duchas y 14 lockers respectivamente, 10 baños para el público, 1 bar, 1 oficina de premiaciones y un gimnasio fuera de servicio.

Se puede notar que la única seguridad con la que la escuela cuenta es un guardia y el limitador de ingreso a la entrada del área. Todos los socios tienen completo derecho a ingresar a estas áreas sin ningún tipo de control una vez que tienen contacto con los animales. Otra observación durante el recorrido fue la escasa iluminación o la

falta de ella en las diferentes instalaciones, imposibilitando el uso de las mismas cuando ya no son horas de sol.

Ciertas instalaciones se utilizan en un 100% de su capacidad al momento de desarrollar las diferentes actividades. En días de lluvia el picadero sobrepasa su capacidad de utilización debido a la falta de otro espacio techado para trabajar. En cuanto a la disponibilidad del personal, se puede evidenciar que existe falta de personal al momento que la escuela se encuentra operando normalmente, pues la espera para la utilización de duchas es bastante prolongada.

Por otro lado, cabe recalcar la amabilidad y atención por parte de todos quienes conforman la escuela, desde los palafreneros hasta el gerente del área se muestran atentos a las necesidades de los jinetes u otros que deseen atención o ayuda.

Habiendo observado las formas de operar, y las instalaciones del área, se puede concluir que se finaliza con la familiarización de la escuela para posteriormente iniciar con el análisis de los procesos considerados más importantes de la misma.

A continuación se presenta una cadena de valor para la presentación de los procesos más relevantes de la escuela hípica:

Infraestructura de la entidad			
Actividades Primarias			
Mantenimiento del caballo	Escuela hípica	Reclutamiento de personal	Concursos
Ingreso de caballos	Horarios	Personal sin título	Afiliaciones
Alimentación	Clases	Personal con título	Transporte
Seguros	Entrenamiento del caballo	Personal independiente	Premiaciones
Mantenimiento	Técnicas de entrenamiento		Logística del concurso
Herraje			
Forraje			
Actividades de Apoyo			
Proveedores			
<u>Alimentos:</u>  Proveedores seleccionados por alta gerencia	<u>Pesebreras:</u>  Proveedores seleccionados por alta gerencia	<u>Atalaje:</u>  A través de la compra directa de los socios	
Infraestructura de la entidad			
Limpieza		Depreciación activos fijos	
Herramientas			
Ítems del club / Ítems de cada socio			

**Gráfico 5.** Infraestructura de la entidad

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

Se toman como actividades de apoyo a los actividades de las que el encargado respectivo es el Club de por sí. Ya que éstas actividades no generan ningún valor a la Escuela.

## **2.2. Diagramación de los procesos de la escuela hípica**

Es importante tomar en cuenta que los caballos son animales delicados, con niveles de nerviosismo extremo por naturaleza, y que la afectación física o psicológica de los mismos significa per se a maltrato animal.

Es por eso que la FEI ha regularizado las técnicas para entrenar y mantener a un caballo que se encuentre realizando los diferentes deportes ecuestres. Hay que tener presente que la escuela hípica de estudio se encuentra avalada por la FEI, se hace referencia entonces, a que la escuela, no tiene prácticas ilícitas en temas de entrenamiento, concursos o trato del animal. Y si se llegara a demostrar que esto es falso, entonces la escuela será removida de las organizaciones ecuestres de inmediato.

La FEDE se encuentra en toda la potestad de tomar acción si resuelve que el nivel de gravedad de la falta es bajo, los inculpados no podrán ejercer equitación durante el tiempo que la FEDE lo determine. Pero si el nivel de gravedad sobrepasa las delimitaciones de la FEDE, entonces la FEI será quien se encargue del caso. La sanción máxima que pueden decretar, es el ser distanciado de la equitación de manera permanente.

A continuación se presentarán las narrativas de los procesos de la escuela hípica con el fin de comprender las actividades que se realizan en cada uno de ellos para posteriormente identificar riesgos dentro los mismos. Todos ellos están desarrollados con fecha de corte al 31 de diciembre de 2014, preparados por mi persona dentro de la escuela que se llamará “Caballo Loco”, todos los nombres de los cargos del personal son ficticios, esto con el fin de guardar discreción respecto a mis experiencias como amazona de un club de equitación, mismo que nada tiene que ver con lo expuesto en todo este documento.

### **2.3. Narrativa de Mantenimiento de caballos**

#### **Objetivo:**

- Comprender el proceso significativo del mantenimiento de caballos
- Identificar las actividades y riesgos dentro de los procesos
- Identificar a los responsables del proceso.

#### **Procedimiento:**

Para la comprensión del proceso se compiló la información a través de entrevistas con los siguientes responsables principales:

Nombre	Cargo
Marcelo Aguirre	Gerente del área hípica

## Introducción

El ingreso de caballos solo se da por los siguientes motivos:

- Orden por parte del socio o profesor
- Concursos y nacionales, provinciales e internacionales
- Proyecto de compra del animal por parte del socio o profesor

La estadía de los caballos de concursos es eventual, dependiendo la duración del evento.

Los caballos con proyecto a compra tendrán permiso de estadía en las instalaciones por tiempo indeterminado. Un caballo que no esté a nombre de un socio, profesor del Club o del Club en sí, deberá ser retirado de las instalaciones si su permanencia sobrepasa los 3 meses. Es prohibido mantener un caballo ajeno a los socios o profesores dentro de las instalaciones. La dieta de los caballos está basada en alfalfa, paca y avena básicamente, la que es prevista por el Club. La salida de los caballos se produce por tres motivos

- Orden del dueño del caballo
- Terminación del evento hípico
- Orden del responsable del caballo

### **2.3.1. Ingreso de caballos**

#### **2.3.1.1. Ingreso de caballo o caballos de un socio, profesor o del Club.**

Un socio del club decide tener su caballo en el área hípica del club, el requisito primordial es el chequeo veterinario que indique que el caballo se encuentra libre de la anemia infecciosa equina, esta muestra deberá ser realizada en un laboratorio calificado por la FEDE, esto con el propósito de mantener las instalaciones libre de anemia, pues su nivel de contagio es de riesgo mortal para otros caballos. Por otro lado este también es requisito obligatorio por la Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres, para que el Club siga siendo considerado como sede oficial hípica.

Se pone a disposición del socio el tipo de pesebrera disponibles y el precio de cada uno.

Después de conversar con el socio sobre la pesebrera designada, se la prepara con aserrín suficiente, se evalúa que se encuentre en buen estado las paredes, la puerta, el techo y el bebedero automático.

El Gerente del área hípica firma la solicitud de ingreso del caballo o los caballos. En esta solicitud se presenta como previos requisitos, que el animal tenga el certificado del veterinario que no es portador de la anemia infecciosa equina, y el pasaporte del caballo. Esta solicitud se presenta a la administración del club, para que esté enterada del ingreso del caballo, esta solicitud se le presenta a seguridad, quienes están encargados de la puerta principal del área hípica. Una vez que ingrese el camión, habiendo verificado la presencia del animal y que la solicitud esté acorde a número de animales que están ingresando, se le permite al camión la descarga de los mismos. Una vez que el caballo se encuentra en el área hípica, los chequeos veterinarios controlan la anemia infecciosa equina, son cada 60 días. Aunque la disposición del Ministerio del Deporte sea de cada 3 meses.

Por otro lado, el socio dueño del caballo tiene la facultad de disponer del seguro equino, que se lo puede firmar con la aseguradora de confianza del mismo, obviando claro, si éste tiene esa opción. Y si el socio dueño del caballo no lo requiere, el club no se responsabiliza por la muerte del equino. **Ver A-R.01 Seguro de caballos.**

### 2.3.1.2.- Ingreso de caballo o caballos por eventos hípicos.-

- El Club organiza un evento hípico oficial avalado por la entidad respectiva:
- Si es un concurso invitacional inter-clubes no se necesita entidad para su oficialización.
- Si se trata de un Concurso Hípico Provincial (CHON) la entidad que aprueba el evento será la Asociación de Deportes Ecuéstres de Pichincha (ADEP).
- Cuando se trata de eventos hípicos a nivel nacional, la entidad encargada de la autorización y oficialización del evento es la Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuéstres (FEDE)
- Para eventos internacionales, existe la Federación Ecuestre Internacional (FEI), quien oficializa y estandariza cualquier tipo de evento hípico de carácter internacional, como; copas, mundiales, olimpiadas.

El Gerente del área hípica informa al Club las fechas en las que se realizarán los eventos, es ahí cuando se le informa a seguridad que permita el ingreso de los camiones de los otros clubes hípicos. Una vez el caballo ingresado en el Club, durante toda la jornada se despacha pesebreras utilizadas por los caballos del club, y se monta pesebreras desarmables de acuerdo al número de inscritos para cubrir la capacidad necesaria. Cuando se finaliza el evento, los caballos salen del club en sus transportes respectivos. **Ver A-R.02 Ingreso de caballos.**

### **2.3.1.3.- Ingreso de caballo o caballos por temporada de “prueba”.-**

Puede darse el caso en que un socio o profesor recomiende la compra de un caballo ajeno al Club. El socio o profesor que desee ingresar un caballo al Club por tiempo corto e indeterminado con proyecto a comprarlo, deberá solicitar al Gerente del área hípica la aprobación de la estadía del mismo, a su vez el Gerente será el que envíe la solicitud de ingreso del animal a las instalaciones. Se le asignará una pesebrera disponible, y el interesado en el caballo, se hará responsable de los gastos del mantenimiento del animal, tanto estadía como alimentación e implementos del mismo.

### **2.3.2.1. Estadía de caballos**

Una vez que se permitió el ingreso del caballo. El tratamiento de su estadía dependerá del motivo por el que esté ahí.

### **2.3.2.2. Estadía por compra del caballo**

Una vez que el caballo comprado por el socio, profesor o el Club en sí, el caballo ya tendrá asignada la pesebrera correspondiente al pago mensual del nuevo dueño. Si el nuevo dueño es un socio, entonces el caballo podrá

permanecer dentro de las instalaciones hípicas el tiempo que desee, siempre y cuando se cancele las cuotas mensuales del arriendo de la pesebrera. Si este valor no es cancelado, el socio no podrá montar al caballo bajo ninguna circunstancia, y si llegara a pasar que el socio no pague por más de un año, el caballo pasará a ser propiedad del club.

Los profesores del área hípica tienen el beneficio de poder tener hasta 2 caballos sin pagar el arrendamiento de la pesebrera, obviando el tipo de pesebrera asignado. Después de exceder este límite, el profesor deberá cancelar el valor mensual de la misma de acuerdo al tipo de pesebrera que desee arrendar. Si el Club compra un caballo, el arrendamiento de la pesebrera será nulo. A este se le asigna comúnmente las pesebreras más económicas del club.

### **2.3.2.3. Estadía por evento.**

Cuando el caballo permanece en el club debido a un evento hípico, sin importar el carácter del mismo, su estadía dependerá de la duración del mismo. **Ver A-R.02 Ingreso de caballos. Ver A-R.03 Estadía.**

#### **2.3.2.4. Estadía por tiempo de “prueba”**

Cuando un socio o profesor quisiera comprar un caballo ajeno al club, éste podrá permanecer el tiempo que sea necesario para que el socio o profesor esté del todo convencido que el caballo es apropiado para proceder a su compra o no. Este tiempo de estadía más depende del dueño original del caballo y el posible comprador. Este tiempo usualmente es de una a tres semanas. **Ver A-R.02 Ingreso de caballos. . Ver A-R.03 Estadía.**

#### **2.3.3. Mantenimiento de caballos**

Una vez aprobado la estadía del caballo dentro de las instalaciones del club, se le asigna un palafrenero, quien será el responsable de: proporcionarle la alimentación, limpiar la pesebrera, ensillar y desensillar, mantener el atalaje, baño y cuidado del pelaje, trabajar a la cuerda, llevarlo al caminador. En general, será el responsable directo de los cuidados diarios del animal, igualmente que de mantener el atalaje e informar al Gerente del área hípica cualquier anomalía con el caballo y mantener al dueño del caballo al tanto de los implementos que el caballo necesite para su respectivo cuidado. Ya sea dentro o fuera de las instalaciones, siempre existirá un palafrenero responsable por caballo y por atalaje. **Ver A-R.04 Mantenimiento.**

### **2.3.3.1. Alimentación**

El caballo que esté dentro del Club, tendrá un plan de alimentación básica de la que el club se encarga de sus porciones.

- El Gerente del área hípica hace la dieta individual del caballo dependiendo de su edad, peso, vida deportiva proyectada y altura.
- El alimento es almacenado en las instalaciones del club, dentro de bodegas de tamaño pequeño, sin ventilación ni otras adecuaciones para que el mismo se conserve de mejor manera.

La dieta diaria del caballo son tres porciones al día: El palafrenero de turno nocturno es el encargado de colocar la porción de la mañana a las 7h00. Retira con una carretilla del dispensador, la alfalfa o las pacas para dejarlo en cada comedor de cada pesebrera. Para el balanceado de medio día, el palafrenero responsable será quien se encargue de ir al dispensador de alfalfa y avena para colocar la porción correspondiente de cada animal.

Será el mismo proceso para la porción de la tarde, pues el palafrenero responsable deberá ser quien se encargue de dejar la última porción de la dieta

antes de irse. El palafrenero responsable será informado de los caballos que tuvieren dietas especiales debido a su estado de salud o por pedido del dueño. Se debe tomar en cuenta que los caballos no pueden hacer ejercicio una hora antes ni una hora después de haber consumido granos.

El encargado de llevar este control es el palafrenero, es un control verbal cuando el dueño o profesional quiera montar al caballo y el palafrenero sea quien informe que este no puede ejercitarse debido a la dieta. **Ver A-R.05 Alimentación. Ver A-R.06 Horario de ejercicio del caballo.**

### **2.3.3.2. Forraje**

Una vez que el caballo ingresa al club, su pesebrera será preparada con aserrín para hacer el piso más suave, para mantenerlos secos y limpios. El gerente del área hípica se encarga de buscar los proveedores para obtener la viruta necesaria de acuerdo a la cantidad de pesebreras que se deba llenar, cada pesebrera se llena con un promedio de 4 costales de viruta, de acuerdo al tamaño de la pesebrera. Cuando el camión llega con la viruta, los palafreneros ayudan a desmontar el camión, y colocan la viruta en la bodega con la que la escuela cuenta.

Pasado el transcurso de los 60 días, los palafreneros se encargan de retirar toda la viruta de la pesebrera, alcanzar los 4 sacos y regarla por el suelo de la misma. La viruta es limpiada de desechos de los animales, todas las mañanas por el palafrenero a cargo de cada caballo. Esta viruta es removida en su totalidad al cabo de 60 días. **Ver A-R.07 Forraje**

### **2.3.3.3. Herraje**

Cada 35 días, el herraje del caballo debe ser repuesto por uno nuevo. El herrero es contratado de manera externa al Club, y él será seleccionado por el Gerente del área. Este herraje tiene un costo de acuerdo a lo que el socio desee. Aunque el herrero es quien recomienda que tipo de herraje necesite cada caballo, debido al tipo de casco que tiene cada uno. **Ver A-R.08 Herraje**

Las tarifas varían de 50 a 80 dólares; su diferencia en costo es de acuerdo al proceso que se utiliza para herrar al caballo, y también de acuerdo al material del mismo. Por otro lado, si el caballo necesitara algún tipo de corrección o ayuda en cuanto a su manera de pararse, este también tendrá un costo adicional de acuerdo a la deficiencia que el caballo padezca. Las maneras de herraje que la escuela hípica emplea son:

**Herraje a fuego caliente:** Esta técnica es la más costosa ya que se debe tener a la mano una fragua para calentar las herraduras al rojo vivo. Cuando la herradura se calienta hasta este estado, el herrero coloca la pieza en la pata o mano que vaya a ser colocada, con el fin de amoldar y ajustar perfectamente al casco. Este modo de herraje es por parte más ajustado al casco del caballo, pero debido a las quemaduras que el casco sufre, lo vuelve más quebradizo y menos flexible, dejándolo más propenso a cualquier tipo de lesión.

**El herraje en frío:** Esta técnica es menos costosa. La manera de amoldar la herradura al casco del caballo es mediante golpes con un martillo encima del yunque que ayuda a que la herradura tome una curvatura en el lugar en donde el herrero le parezca necesario. Esta técnica deja menos ajustada la herradura al casco, pero no quiebra el casco ni lo debilita.

## Riesgos identificados en el proceso.- Mantenimiento de caballos

**Tabla 1.** Riesgos en el mantenimiento de caballos

Referencia a la Narrativa	Descripción del riesgo	Frecuencia del Riesgo	Encargado del proceso	Potencial beneficiado	Potencial perjudicado
<b>A-R.01</b>	Seguro del caballo	Anual	Socio	Socio	Seguro
<b>A-R.02</b>	Ingreso de caballo	Aplicación	Gerente área hípica	Otros	Socio
<b>A-R.03</b>	Estadía	Aplicación	Gerente área hípica	Entrenador	Club
				Socio	Club
<b>A-R.04</b>	Mantenimiento	Diaria	Palafrenero	Palafrenero	Socio
<b>A-R.05</b>	Alimentación	Diaria	Palafrenero	Palafrenero	Socio
<b>A-R.06</b>	Horario de ejercicio del caballo	Diaria	Palafrenero	Otros	Socio
<b>A-R.07</b>	Forraje	Cada 60 días	Gerente área hípica	Gerente área hípica	Club
				Socio	Club
				Palafrenero	Club
<b>A-R.08</b>	Herraje	Cada 35 días	Herrero	Herrero	Socio

Fuente: Caballo Loco

Elaborado por: Silva Viviana

### Conclusión de la primera narrativa

Luego de realizar la narrativa concluyo que se realizó una cobertura amplia del proceso de mantenimiento de caballo, obteniendo la comprensión necesaria para definir los riesgos existentes. En posteriores tratamientos de los mismos se ampliarán.

## 2.4. Narrativa de Selección de personal

### Objetivo:

Comprender el proceso significativo del mantenimiento de caballos

Identificar las actividades y riesgos dentro de los procesos

Identificar a los responsables del proceso.

### Procedimiento:

Para la comprensión del proceso se compiló la información a través de entrevistas con los siguientes responsables principales:

Nombre	Cargo
Marcelo Aguirre	Gerente del área hípica

## **Introducción**

El personal necesario para mantener el área hípica de Caballo Loco serán los siguientes cargos:

- 2 entrenadores
- 10 palafreneros diurnos
- 2 palafreneros nocturnos
- 1 herrero
- 1 veterinario
- 1 enfermero
- 1 jardinero

Para la selección del cualquier cargo del personal se realizan pruebas psicológicas y de aptitudes, así como entrevistas con Marcelo.

### **2.4.1. Selección de personal que requieren título específico**

Para la selección de personal que requiere que tenga un título específico, se tiene varias maneras de iniciar con el proceso. Los cargos mencionados en la introducción que requieren título son:

- Entrenadores
- Veterinario
- Enfermero

La primera es mediante llamadas a otras escuelas hípicas que conozcan de gente con el perfil requerido para que sean recomendadas a la escuela Caballo Loco. Otro de los métodos es mediante la publicación del puesto en revistas relacionadas con la equitación, con una breve descripción del puesto y de los requisitos para tomar en cuenta sus carpetas. Una vez que se obtiene las carpetas de las personas interesadas en los puestos, Marcelo se encarga de elegir a los más aptos para el puesto. Los contacta y les pide una cita. Les informa sobre la remuneración a recibir. Es aquí cuando usualmente los candidatos pierden el interés debido al monto bajo del sueldo, la lejanía del Club, entre otros factores que el candidato considere desfavorables.

Después de que los candidatos que si están de acuerdo con el sueldo conversado previamente, se realizan las pruebas psicológicas. Para que según estos resultados se escoja al candidato más idóneo. En cuanto a entrenadores y enfermero, se trata de un contrato laboral en relación de dependencia con el Club. Pero el veterinario es un contrato con el club por honorarios profesionales, y deberá ir a chequear los caballos semanalmente, y cuando hubiera una emergencia. **Ver B-R.01 Reclutamiento de personal con título**

#### **2.4.2. Selección de personal que no requieren título profesional**

Para seleccionar personal que no requiere título, el Gerente del área hípica realiza llamamiento en el sector, ya que éste pertenece al área agrícola. Las personas que se encuentran interesadas, se acercan al área hípica del Club, donde se les realiza una entrevista, se les presenta el área y la infraestructura y se les comenta los trabajos que realizarán. Cuando la persona está interesada y se acuerda el sueldo, comienzan sus actividades. Los cargos mencionados en la introducción que no requieren de título profesional son:

- Palafrenero
- Jardinero

**Ver B-R.02 Reclutamiento de personal sin título**

### 2.4.3. Selección del herrero

El cargo de herrero no requiere de un título específico, pero como condición para ser tomado en cuenta en esta Escuela, se le exige experiencia y realización de cursos de capacitación en el tema. Para la selección del herrero, el Gerente del área hípica realiza llamadas a las otras escuelas hípicas.

Una vez que se tiene el contacto con los herreros, se elige a quien presente un menor costo, lo que no es conveniente en razón de eficiencia y eficacia necesaria. Este no tendrá ningún tipo de contrato con el club ni con el área hípica, todos los acuerdos que se realizan son verbales. **Ver A-R.08 Herraje Riesgos identificados en el proceso.- Selección de personal**

**Tabla 2.** Riesgos en el proceso de selección de personal

<b>Referencia a la Narrativa</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Frecuencia del Riesgo</b>	<b>Encargado del proceso</b>	<b>Potencial beneficiado</b>	<b>Potencial perjudicado</b>
A-R.08	Herraje	Cada 35 días	Herrero	Herrero	Socio
B-R.01	Reclutamiento de personal con título	Aplicación	Gerente área hípica	Club	Socio
B-R.02	Reclutamiento de personal sin título	Aplicación	Gerente área hípica	Club	Socio

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

## **Conclusión de la segunda narrativa**

Luego de realizar la narrativa concluyo que se realizó una cobertura amplia del proceso de selección de personal, obteniendo la comprensión necesaria para definir los riesgos existentes. En posteriores tratamientos de los mismos se ampliarán.

### **2.5. Narrativa Escuela Hípica**

#### **Objetivo:**

- Comprender el proceso significativo de la escuela hípica
- Identificar las actividades y riesgos dentro de los procesos.
- Identificar a los responsables del proceso.

#### **Procedimiento:**

Para la comprensión del proceso se compiló la información a través de entrevistas con los siguientes responsables principales:

**Tabla 3.** Responsables de la hípica

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
<b>Marcelo Aguirre</b>	Gerente del área hípica
<b>Pedro Torres</b>	Entrenador profesional
<b>Andrés Gudiño</b>	Entrenador profesional

**Fuente:** Caballo Loco  
**Elaborado por:** Silva Viviana

## **Introducción**

Un caballo puede trabajar máximo 2 horas diarias en casos fortuitos. En general, las horas de clase duran 60 minutos y son clases preparadas por cada instructor de acuerdo con las normas dispuestas por la FEI en cuanto al trabajo de un caballo. Los caballos no pueden comer una hora antes y una hora después de realizar una actividad física.

- La escuela hípica del Club, funciona exclusivamente para socios
- Los socios tienen la opción de entrenar en su propio caballo
- Los profesores brindan asesoramiento gratuito para la compra de un caballo

- Actualmente el Club cuenta con 7 caballos para la escuela hípica y con 3 entrenadores profesionales.
- Se prohíbe el uso de otros caballos de otros socios, a menos que se cuente con el consentimiento del dueño socio del caballo

### **2.5.1. Aprendizaje por primera vez**

Como todo proceso, debe nacer la necesidad por parte del socio de querer iniciarse como jinete. Para esto el socio acudirá al área hípica del Club. El socio puede acercarse donde cualquiera de los entrenadores, quien le informará sobre los horarios y precios de la escuela hípica. Para alumnos sin caballo, el precio por fines de semana es de \$80.00 mensual, mientras que si decide montar todos los días, entonces el precio ascenderá a \$120.00. El entrenador designado para la escuela de aprendizaje por primera vez está a cargo del entrenador Andrés Gudiño, quien se encargará de enseñar los principios básicos para iniciar la equitación.

Las clases de aprendizaje por primera vez son individuales. Al alumno se le pide como requerimiento para iniciar sus clases; botas de caucho o cuero, un pantalón de montar o un jean, y un casco. Aunque el Club también cuenta con

casos en caso de que el socio no dispusiera de alguno. Dentro de las clases, el caballo es dirigido a la cuerda, es decir, el alumno no tiene control sobre la dirección del caballo, este está a cargo del entrenador, una vez que el alumno monta al caballo, se le enseña las posiciones básicas para el salto. El alumno practica lo que el instructor le dice durante 45 a 60 minutos que la clase dura. Una vez que la clase culmina, el entrenador lleva al caballo a la pesebrera mientras el alumno permanece montado.

Estas clases dirigidas tienen horarios que están organizados por el entrenador. Y la disposición y asignación del caballo también están a cargo de él. El horario va de acuerdo al desarrollo de cada alumno, se le asigna un caballo del club de acuerdo a lo que se observa que necesita para poder obtener mayor confianza en sí mismo, y al mismo tiempo, que desarrolle desde ya su estilo como jinete.

Una vez que el alumno ya ha aprendido lo suficiente, el entrenador decide que ya es hora de que el alumno tome el control del caballo. Es aquí cuando las clases pueden dejar de ser individuales, y se enseña a todos los alumnos que son capaces de dirigir a sus caballos y están en el mismo nivel. Entonces toman clases en conjunto. El número de alumnos por clase a este nivel podrá ser de hasta 4 alumnos.

Una vez que los alumnos suban de nivel hasta el que ya puedan saltar y realizar una cancha de obstáculos, es cuando se decide con qué otro profesor seguirá sus clases, debido a que Andrés Gudiño solo se encarga del aprendizaje hasta este nivel. Es entonces cuando el alumno o el padre deciden si Marcelo será el que continúe con el entrenamiento o Pedro. Esto depende netamente del socio y la afinidad que exista con cada uno.

### **2.5.2. Escuela para alumnos con experiencia**

Los alumnos que ya superen los niveles básicos de aprendizaje, estarán listos para hacer la compra de su caballo propio para con el poder asistir a los concursos o no, pero con el fin de desocupar el caballo del club que esté utilizando. Es por ello que la Escuela brinda asesoramiento gratuito para la compra de un caballo y que éste sea el más conveniente en el mercado. Siempre tomando en cuenta el estilo del jinete, y también del objetivo de acuerdo a los talentos. **Ver C-R.01 Compra de caballo**

La Escuela con alumnos con experiencia tiene la ventaja que el Club los facilita con un recorrido desde el colegio de los alumnos hasta las instalaciones, esto con el fin de proporcionar seguridad a los alumnos debido a la distancia del Club con los colegios en que los alumnos estudian. Y, por otro lado brinda seguridad a los

padres de familia del saber que no deben preocuparse del cómo llevar o traer a sus hijos para que continúe con sus prácticas deportivas de manera constante.

El alumno luego de clases, espera el bus del recorrido que llega a su colegio respectivo, y trae a los alumnos a las 16h00, ellos ingresan a los vestidores y se preparan para recibir sus clases: las mismas que son divididas en dos categorías, jinetes con experiencia y nivel promedio que inicia a las 16h00, y jinetes con experiencia de alto rendimiento, los que inician sus clases a las 17h00.

El caballo debe estar ya preparado para esta hora de entrenamiento para agilizar las cosas desde una media hora antes que los alumnos vayan a iniciar su clase. Una vez montados los jinetes en sus respectivos caballos, pasan a las áreas de entrenamiento, en donde recibirán su clase durante una hora, y con un nivel de exigencia de acuerdo a lo que el entrenador crea necesario. Cabe destacar que los entrenadores son profesionales con el desarrollo de cursos internacionales para obtener el título de jinetes profesionales, y también haber culminado los cursos y capacitaciones de la FEI, para obtener el título de FEI Coach level III. Asegurando así un entrenamiento parametrizado por la FEI, la misma que en su última publicación de Reglamento de Salto 2014, especifica los saltos, su altura, anchura, número de veces que puede ser saltado por un caballo durante el entrenamiento. **Ver C-R.02 Clases.**

Una vez que la clase culmina, el jinete lleva a su caballo al establo para que el palafrenero lo refresque con un baño, y después de una hora que se haya secado, lo rasquetea.

### **2.5.3. Cursos de verano**

Los cursos de verano se realizan de mayo a julio como parte del programa de cursos de verano del Club. La clase se prolonga a 2 horas entre todas las personas inscritas al curso de equitación, los cupos son limitados para inscripciones de este curso, pues actualmente este se rige a 20 personas por clase. Los requisitos son casco y botas de cualquier estilo.

Estos cursos son dictados en primera instancia por el jinete profesional y profesor Carlos Gudiño, con los caballos del Club, que al momento son 7 caballos. Los mismos que son manejados por los palafreneros asignados, ya que ellos también ayudan a dar las clases. **Ver C-R.03 Escuela Hípica.**

Cada alumno montará al caballo durante el tiempo que el cupo de alumnos permita, usualmente es de 15 a 20 minutos por persona.

- Las personas inscritas en el curso, arriban en los recorridos que el Club brinda, y llegan al área hípica, y se les asigna un caballo de acuerdo a la disposición de los mismos.
- Los caballos trabajan durante las dos horas seguidas a la cuerda dependiendo el nivel de los alumnos, al trote, galope o paso.
- Una vez que se termina la primera jornada de la mañana, los caballos descansan y son desensillados para su respectiva alimentación, después del respectivo descanso, los mismos caballos son utilizados para la segunda jornada de los cursos de verano.
- Este ciclo termina cuando las vacaciones de verano finalizan. Los alumnos siempre tendrán la oportunidad de quedarse en la escuela hípica regular para su crecimiento como jinete.

#### **2.5.4. Entrenamiento del caballo**

Existen socios que compran caballos solo para que sean entrenados, muchas veces los caballos que utilizan los socios, necesitan entrenamiento extra por parte de los jinetes profesionales, recalcando que los jinetes alumnos no tienen la práctica que el primero pudiendo hacerle caer al caballo en malos hábitos y estropeándolo como atleta, y también haciéndolo difícil de vender. Es aquí

cuando inicia la necesidad de que los caballos sean entrenados por parte de los profesores.

El entrenamiento inicia con un acuerdo verbal con el socio dueño del caballo.

El costo para entrenar un caballo es de \$200,00 mensuales sin importar el número de veces que el entrenador lo monte. El entrenador se encarga de realizar su propio horario de trabajo con cada caballo, la duración de un entrenamiento está entre 30 y 45 minutos por caballo. Después de haber organizado su trabajo diario para el mes. Los entrenadores piden al palafrenero que ensille al caballo 20 minutos antes de que la clase inicie.

El palafrenero baja el caballo al picadero donde se realiza los entrenamientos de acuerdo a la necesidad de cada caballo, y a su vez de acuerdo a las disposiciones de la FEI en cuanto a los entrenamientos de un caballo presentados en las reglas de salto 25<sup>ta</sup> edición emitida el primero de enero de 2014. **Ver Anexo 1 FEI Jumping Rules 25th edition.**

El entrenador requiere a los palafreneros que armen los saltos de acuerdo al trabajo que desean realizar ese día o durante la semana. Generalmente la semana de entrenamiento del caballo trata de la siguiente manera:

- Lunes: Escuela cerrada

- Martes: Adiestramiento
- Miércoles: Salto de fuerza
- Jueves: Gimnasia
- Viernes: Saltos técnicos
- Sábado y domingo: Concurso

Una vez finalizado el entrenamiento diario, el palafrenero trae al siguiente caballo, el entrenador se desmonta y monta al siguiente, repitiendo el proceso con cada caballo.

**Ver C-R.04 Entrenamiento del caballo**

**Tabla 4.** Riesgos es identificado en el proceso.- Escuela Hípica

<b>Referencia a la Narrativa</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Frecuencia del Riesgo</b>	<b>Encargado del proceso</b>	<b>Potencial beneficiado</b>	<b>Potencial perjudicado</b>
C-R.01	Compra de un caballo	Aplicación	Socio	Entrenador	Socio
C-R.02	Clases	Aplicación	Entrenador	Entrenador	Socio
				Socio	Socio
C-R.03	Escuela hípica	Aplicación	Entrenador	Club	Área Hípica
C-R.04	Entrenamiento del caballo	Aplicación	Entrenador	Entrenador	Socio

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

## **Conclusión de la tercera narrativa**

Luego de realizar la narrativa concluyo que se realizó una cobertura amplia del proceso de escuela hípica, obteniendo la comprensión necesaria para definir los riesgos existentes. En posteriores tratamientos de los mismos se ampliarán.

### **2.6. Narrativa concursos**

#### **Objetivo:**

- Comprender el proceso significativo de los concursos
- Identificar las actividades y riesgos.
- Identificar a los responsables del proceso.

#### **Procedimiento:**

Para la comprensión del proceso se compiló la información a través de entrevistas con los siguientes responsables principales:

**Tabla 5.** Responsables del Concurso

Nombre	Cargo
<b>Marcelo Aguirre</b>	Gerente del área hípica
<b>Pedro Torres</b>	Entrenador profesional
<b>Andrés Gudiño</b>	Entrenador profesional

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

## **Introducción**

Una vez, avalado y parametrizado el evento, el calendario hípico sale a disposición del público en la página web de la entidad oficial encargada del evento:

[www.caballosecuador.com](http://www.caballosecuador.com) : cuando se trata de eventos a nivel provincial

(Asociación de Deportes Equestres de Pichincha, AEP). [www.fede.ec](http://www.fede.ec) : cuando se trata de eventos a nivel nacional (Federación Ecuatoriana de Deportes Equestres, FEDE).

Para otros eventos de carácter internacional, tales como copas oficiales o concursos internacionales (Sudamericanos, Bolivarianos, Panamericanos, etc...), el evento deberá ser avalado por la FEI, Federación Ecuestre Internacional [www.fei.org](http://www.fei.org) y a su vez por la FEDE. Todo evento hípico oficial será

parametrizado según las normas dispuestas por la FEI.

<http://www.fei.org/fei/regulations/jumping>.

- Todo concurso se realiza los fines de semana. El caballo no podrá concursar en más de 2 pruebas por día.
- El jinete puede competir tan sólo en una categoría oficial por año, y si desea subir no podrá volver a la categoría más baja si no es con los respectivos justificativos de su deseo de degradar una categoría.
- El caballo no puede competir en la misma prueba más de una sola vez
- El jinete puede competir las veces que fuere en la misma prueba siempre y cuando sea con un diferente caballo.
- El jinete no puede competir en eventos especiales más bajos que la categoría oficial del jinete.

### **2.6.1. Concurso como participante**

#### **2.6.1.1. Concursos Provinciales.**

Para los concursos provinciales el jinete debe afiliarse en la Asociación Ecuestre de Pichincha AEP, representando a una única escuela o club. El

Gerente del área hípica informa a los jinetes, vía correo electrónico, el valor a pagar por afiliación a la Concentración de Pichincha, el jinete interesado es el encargado de transferir el monto de \$70.00 dólares para el año 2014, por su afiliación, y, \$30.00 por la afiliación del caballo que desea inscribir, a la cuenta bancaria de la AEP. Esta inscripción se cancela una vez al año por jinete. En el caso del caballo será una sola vez al año si no se realiza ningún cambio en el nombre del caballo, pues para cambiar el nombre, entonces se deberá afiliar al mismo animal con su nuevo nombre, por el mismo valor de la afiliación.

Esta modalidad no tiene ningún número límite por caballo. Asimismo, la afiliación podrá ser cancelada en cualquier momento del año, pero siempre teniendo en cuenta que si no se cancela, no se puede participar en los concursos provinciales. Una vez inscrito el binomio, (jinete y caballo), éste tiene la apertura de inscribirse a los Concursos Hípicos Oficiales Provinciales (CHOP's) que de acuerdo a la página oficial de la AEP, para el año 2014 serán un total de 8 con uno adicional del Campeonato Oficial Provincial o COP, que se lo realiza al final del año, para obtener un solo campeón provincial del año 2014. A continuación se presenta el calendario hípico 2014 dispuesto en la página web:

**Tabla 6.** Calendario hípico oficial provincial

CALENDARIO HÍPICO OFICIAL PROVINCIAL				
2014	SALTO			
FECHA	EVENTO	PROV	SEDE	<input type="checkbox"/>
ENE, FEB				
31, 1 y 2				
24-28	COACHIN I		QTGC	
MAR				
3 y 4	CARNAVAL			
10 AL 18	ODESUR		CHILE	
14,15,16	I CHOP			
28,29,30	II CHOP	PICHINCHA	ACC	<input type="checkbox"/>
28,29,30	FEI CHILDRENS	PICHINCHA	ACC	
ABR				
4,5,6				
25,26,27	III CHOP	PICHINCHA	QTGC	
MAY				
1,2,3,4	FERIADO			
9,10,11	DIA DE LA MADRE			
JUN				
30.31 MAY 01				
6,7,8	IV CHOP	PICHINCHA	CRSF	
13,14,15	CHALLENGE	PICHINCHA	ACC	<input type="checkbox"/>
20,21,22	COACHIN III		CRSF	
27,28,29	COPA MITAD	PICHINCHA	QTGC	<input type="checkbox"/>
	MUNDO			
JUL				
4,5,6	V CHOP	PICHINCHA	UER	
11,12,13				
18,19,20				
AGO				
8,9,10				
15,16,17				
22,23,24				
29,30,31	VI CHOP	PICHINCHA	SAN JORGE	<input type="checkbox"/>
SEP				
5,6,7				
26,27,28				
OCT				

CALENDARIO HÍPICO OFICIAL PROVINCIAL				
	CAMPEONATO AMER.			
7 AL 12	SANTIAGO-CHILE			
17,18,19				
NOV				
4 AL 9	COACHIN II		GCC	
7,8,9	VII CHOP	PICHINCHA	CHILLOS	<input type="checkbox"/>
21,22,23				
28,29,30	COP	PICHINCHA		<input type="checkbox"/>

**Fuente:** Asociación Ecuestre de Pichincha

Los CHOP's acumulan puntos en cada categoría. Para al final del año premiar al mejor jinete por su desempeño. Esto con el fin de incentivar a los jinetes y a su vez para mantener un ranking de la provincia sobre qué jinete estaría más capacitado para ser elegido para un concurso internacional. **Ver D-R.01**

### **Concursos.**

El Gerente del área hípica informa a los jinetes las bases aprobadas por la Asociación Ecuestre de Pichincha de cada concurso mediante correo electrónico. Serán ellos los que a su vez informen al Gerente o a su entrenador ya sea por el mismo medio o mediante una llamada, si desean o no participar en el concurso.

Las inscripciones tienen un valor de \$20.00 por prueba para cada binomio.

Cuando se trata de pruebas como Jinetes A o Gran Premio u otra especial, el

valor será de acuerdo a lo establecido por cada sede anfitriona. En el caso de las participaciones ordinarias el valor deberá ser cancelado hasta el día martes previo al concurso, y para pruebas como Jinetes A, Gran Premio o eventos especiales, el valor podrá ser cancelado 10 minutos antes de dar inicio a los mismos, sin ningún valor de recargo por inscripción de última hora.

Para los que deseen inscribirse después del día martes previo al evento, deberán cancelar el cargo extra del 60% más el valor normal de participación.

A continuación se presenta un ejemplo de las bases que el gerente de área hípica adjunta en los correos electrónicos para hacer llegar a los jinetes:

<b>I CHOP DE SALTO</b> 05 - 06 - 07 - FEBRERO - 2015	<b>SEDE</b> CLUB RANCHO SAN PEPE						
<p><b><u>PRESIDENTA DEL JURADO</u></b> ANA LUCIA DE SANDOVAL</p> <p><b><u>MIEMBROS</u></b> MARTIN TORRES JOHANNA NAVARRO</p> <p><b><u>SECRETARIA</u></b> FANNY PORTILLA</p> <p><b><u>ENFERMERO VETERINARIO</u></b> JORGE LOPEZ</p> <p><b><u>CRONOMETRISTA</u></b> ANGEL ALCIVAR</p> <p><b>VALOR DE INSCRIPCION</b> <b>CONCURSO</b> USD \$ 20 POR PRUEBA Y POR DIA USD 30 MINI PRIX Y CAB. CLASIFICADO USD \$ 60.00 GRAN PREMIO</p>	<p><b><u>DISEÑADOR DE PISTA</u></b> SRG. LUIS LOPEZ</p> <p><b><u>ARMADOR DE PISTA</u></b> MARIO CARRERA</p> <p><b><u>MARISCAL HERRADOR</u></b> NICOLAS BLANCAS</p> <p><b><u>CHIEF STEWARD</u></b> JORGE AYALA</p> <p><b>INSCRIPCIONES EN LA A.E.P.</b> HASTA EL MARTES 03 DE FEBRERO 17H00 <a href="mailto:aepi@andinanet.net">aepi@andinanet.net</a> Telf. 3 520 868 Fax 2249902</p> <p><b>LOS PAGOS SOLAMENTE AL C.R.S.F.</b> <b>SE INSCRIBIRA A QUIEN ENVIE</b> LA COPIA DEL DEPOSITO AL FAX 02 2897979 CTA CTE. NO. 3054635104</p> <p><b>A NOMBRE DE CLUB RANCHO SAN PEPE</b> TODA INSCRIPCION QUE PASE DE ESA HORA TENDRA EL RECARGO DEL 50% Y CONSTARA 1ERO. EN PLANILLAS</p>						
<p style="text-align: center;"><b>AFILIACIONES A.E.P.</b></p> <p><b>NOTA: Todos los caballos y jinetes que no esten afiliados a la AEP no podran participar</b></p>							
<table> <tr> <td><b>VALORES POR AFILIACION:</b></td> <td><b>JINETE :</b></td> <td><b>\$ 70 DOLARES</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>CABALLO :</b></td> <td><b>\$ 30,00 DOLARES</b></td> </tr> </table>		<b>VALORES POR AFILIACION:</b>	<b>JINETE :</b>	<b>\$ 70 DOLARES</b>		<b>CABALLO :</b>	<b>\$ 30,00 DOLARES</b>
<b>VALORES POR AFILIACION:</b>	<b>JINETE :</b>	<b>\$ 70 DOLARES</b>					
	<b>CABALLO :</b>	<b>\$ 30,00 DOLARES</b>					

**Gráfico 6.** Ejemplo de las bases del concurso  
**Fuente:** Asociación Ecuestre de Pichincha

# BASES I CHOP SALTO C. R. S. F.

VIERNES 5 - FEB - 2015			SABADO 6 - FEB-2015			DOMINGO 7 - FEB - 2016		
No.	PISTA ARENA	INSCRIP.	No.	PISTA CESPED	VALOR	No.	PISTA ARENA	VALOR
1	Abierta 0,90 m. Tiempo Ideal	\$ 20	1	ABIERTA 0,90 m. Tiempo Ideal	\$ 20	1	PRUEBA ESCUELAS CRUCETAS	\$ 20
2	Abierta 1,00 m. - 238 2.2 Des. Incorp.	\$ 20	2	JINETES D 0,90 m - Art. 238 2.2 Des. Incorp.	\$ 20	2	ESCUELAS MENORES 0,60 CM 238,1,1 S/D. Tiempo Ideal	\$ 20
3	Prenovicios 1,00 m.- Art. 238 1,1 Sin Des.	\$ 20	3	PREINFANTILES 0,90 m. - 238 1.1 s.d.	\$ 20	3	ESCUELAS MAYORES 0,60 CM 238,1,1 S/D. Tiempo Ideal	\$ 20
4	Abierta 1,10 m. -Art. 238 2.2 Des. Incorp.	\$ 20	4	ABIERTA 1,00 M Tiempo Ideal	\$ 20	4	CABALLOS JOVENES PRIX 1,00 M. 238 2.2 Des..Incorp.	\$ 25
5	NOVICIOS 1,10 m. -Art. 238 1.1 Sin. Des.	\$ 20	5	JINETES C 1,00 m. - Art. 238 2.2 Des. Incorp	\$ 20	5	PETITE PRIX 0,90 M. 238 1.1 DESEM.INC. TIEMPO IDEAL	\$ 25
6	Abierta 1,20 m. - Art. 238 2.2 Des. Incorp.	\$ 20	6	INFANTIL B 1,00 M ART. 238 2.2 Des. Incorp.	\$ 20	6	AMATEUR PRIX 1,00 m. - Art. 238 2.2 desmp. Saliendo.	\$ 25
7	Cab. Clasificados 1,30 m. - Art.238 2.2 Des. Incorp	\$ 30	7	ABIERTA 1,10 ART. 238 2.2 des. Incorp.	\$ 20	7	PRELIMINAR PRIX 1,20 - Art. 238 2.2 desmp. Saliendo	\$ 25
Aprobadas 24 enero			8	INFANTILA 1,10 ART. 238 2.2 Des. Incorp.	\$ 20	8	GRAND PRIX 1,40 m. -Art. 238 2.2 desmp. Saliendo.	\$ 60
LAS PRUEBAS QUE CONSTAN CON UN MISMO COLOR SE REALIZARA EL RECORRIDO A PIE CONJUNTAMENTE			9	JINETE B 1,15 ART. 238 2.2 Des. Incorp.	\$ 20	9	MINI PRIX 1,30 m. Art. 238 2.2 desmp. Saliendo.	\$ 30
			10	ABIERTA 1,20 ART 238 2,2 Des. Incorp.	\$ 20	CABALLOS JOVENES PRIX= PRENOVICIOS Y NOVICIOS PETITE PRIX= PREINFANTIL - INFANTIL B - JINETES D- JINETES C AMATEUR PRIX = INFANTIL A- INFANTIL B - JINETES C - JINETES D- PREINFANTIL ULTIMO AÑO PRELIMINAR PRIX = INFANTILA - JINETES B - JINETES C- PREJUVENIL - JUVENIL - INFANTIL B MINI PRIX = PREJUVENIL - JUVENIL - ADULTO A - JINETE B GRAN PRIX = JINETES A - YOUNG RIDERS - JUVENILLES - PREJUVENILES Y JINETES B QUE TENGAN 16 AÑOS CUMPLIDOS <b>EL DIA DOMINGO DE ACUERDO A SU CATEGORIAS, Ejemplo</b> <b>EL MISMO BINOMIO PUEDE SALTAR PETITE PRIX Y AMATEUR PRIX</b>		
			11	PREJUVENIL 1,20 ART. 238 2.2 des. Incorp.	\$ 20			
			12	JUVENIL 1,30 ART. 238 2.2 des. Incorp.	\$ 20			
NOTA: 1.- LOS CABALLOS PUEDEN PARTICIPAR HASTA EN DOS PRUEBAS POR DIA. NOTA 2.- SE AUTORIZA A LOS JINETES A PARTICIPAR EL DIA VIERNES CON CAMISETA POLO DE UN SOLO COLOR, REGLAMENTARIO SABADO Y DOMINGO CON UNIFORME NOTA: 3.- PARA LA TERCERA PRUEBA DE UN MISMO RECUADRO SE ABRIRA LA PISTA POR 10 MINUTOS PARA SU RECORRIDO A PIE								

**Gráfico 7.** Base de salto

**Fuente:** Asociación Ecuestre de Pichincha

Se debe tomar en cuenta que el socio dueño del caballo deberá informar así mismo si el caballo participará con el jinete alumno o con el jinete profesional o entrenador y en qué pruebas serán las que participe con cada uno.

Una vez que el binomio se encuentra inscrito en las diferentes pruebas. El gerente de área hípica es quien se encarga de la logística del caballo, es decir, Marcelo se encarga de contratar los camiones para la transportación de los animales desde el Club a la sede en donde se realizará el concurso, y a su vez, el alimento que necesite cada caballo que se quede la noche en la sede. El gerente mantiene contacto con 3 camioneros especializados en transporte de caballos ya durante 10 años.

El valor del transporte del caballo varía de acuerdo al número de caballos del Club que vayan al concurso. Se divide el valor total del alquiler del camión para el número de caballos que ocupen el camión. Se debe agregar que igualmente, la proveedora oficial de avena y paca de Caballo Loco, ha decidido patrocinar algunos de los viajes del año. **Ver D-R.02 Transporte**

Marcelo también se encarga de designar los palafreneros que irán al concurso, de acuerdo a qué palafrenero tiene más caballos participando en cada concurso con el fin de no perjudicar a los jinetes que deseen ir a montar a la

escuela mientras el resto está en el concurso. Esta designación se propone con el fin de la continuidad de cuidado tanto de los caballos que se quedan como los que concursarán.

En cuanto a los viáticos de los palafreneros que acuden al concurso tiene un recargo de los viáticos de un valor total de \$10.00 por día que se encuentren en el concurso. Ellos son quienes se encargan de llevar el atalaje que cada caballo necesita para el concurso, pues cabe recalcar que ellos son quienes cuidan y mantienen los mismos dentro del club. Ellos también son los que se encargan de llevar las vitaminas u otros suplementos que el caballo esté consumiendo hacia los concursos. **Ver D-R.03 Atalaje, alimentos y concursos.**

Una vez informado que el jinete se encuentra inscrito, tiene el derecho de acudir al concurso y presentarse a la prueba. Y el palafrenero es quien se encarga de mantener al animal con su respectiva dieta de acuerdo al horario de las bases. También él se encarga de tener listo al caballo para su respectiva participación.

El jinete acude con la vestimenta adecuada para el concurso; botas negras; pantalón blanco; camisa; corbata (en el caso de los hombres); casco, y;

chaqueta. El jinete tiene el derecho de practicar con el caballo, 10 binomios antes de su turno de participar. Esta práctica se realizará bajo la observación del juez de padock. El binomio será llamado a la puerta para su respectiva participación. Si el binomio es parte de los binomios ganadores, entonces la premiación se realizará al finalizar cada prueba. **Ver D-R.04 Premiaciones.**

Una vez que el concurso finaliza, los caballos son llevados de vuelta al Club de acuerdo a la logística previa. Allí se los envía a las respectivas pesebreras.

#### **2.6.1.2. Concursos Nacionales.**

Para los concursos nacionales el jinete debe afiliarse en la Federación Ecuatoriana de Deportes Equestres, representando siempre a una provincia. El gerente del área hípica informa a los jinetes vía correo electrónico, el valor a pagar por afiliación a la Federación Ecuatoriana, el jinete interesado es el encargado de transferir el monto de \$125.00 dólares para el año 2014 por su afiliación, y \$75.00 por el caballo que desee inscribir. Esta inscripción se cancela una vez al año por jinete. En el caso del caballo será una sola vez al año si no se desea realizar ningún cambio en el nombre del caballo, pues si se desea cambiar el nombre, entonces se deberá afiliarse al mismo animal con su

nuevo nombre por el mismo valor de la afiliación, esto no tiene ningún número límite por caballo.

Es importante conocer que el mismo caballo puede estar inscrito con otro nombre en la AEP y en la FEDE, esto no tiene ninguna relevancia.

Una vez inscrito el binomio, este tiene la apertura de inscribirse a los Concursos Hípicos Oficiales Nacionales (CHON's) que de acuerdo a la página oficial de la FEDE, para el año 2014 serán un total de 14 con uno adicional del Campeonato Oficial Nacional o CON, que se lo realiza al final del año, para obtener un solo campeón nacional del año 2014. A continuación se presenta el calendario hípico 2014 dispuesto en la página web:

**Tabla 7.** Calendario hípico oficial nacional

CALENDARIO HÍPICO OFICIAL NACIONAL				
2014	SALTO			
FECHA	EVENTO	PROV	SEDE	<input type="checkbox"/>
ENE				
24,25,26	I CHONS	PICHINCHA	ESMIL	<input type="checkbox"/>
FEB				
31, 1 y 2				
07,8,9,				
14,15,16	II CHON	PICHINCHA	QTGC	<input type="checkbox"/>
20,21, 22	III CHON	PICHINCHA	CRSF	
24-28	COACHIN I		QTGC	
MAR				

CALENDARIO HÍPICO OFICIAL NACIONAL				
3 y 4	CARNAVAL			
10 AL 18	ODESUR		CHILE	
28,29,30	FEI CHILDRENS	PICHINCHA	ACC	
ABR				
4,5,6				
11,12,13	IV CHON	PICHINCHA	SAN JORGE	
18,19,20	V CHON	CHIMBORAZO	TAPI	<input type="checkbox"/>
MAY				
1,2,3,4	FERIADO			
9,10,11	DIA DE LA MADRE			
16,17,18	VI CHON	PICHINCHA	UIDE	<input type="checkbox"/>
23,24,25	VII CHON	PICHINCHA	ACC	<input type="checkbox"/>
JUN				
30.31 MAY 01				
13,14,15	CHALLENGE	PICHINCHA	ACC	<input type="checkbox"/>
20,21,22	COACHIN III		CRSF	
27,28,29	COPA MITAD	PICHINCHA	QTGC	<input type="checkbox"/>
	MUNDO			
JUL				
11,12,13				
18,19,20				
25,26,27	VIII CHON	GUAYAS	GCC	<input type="checkbox"/>
AGO				
1,2,3	IX CHON	GUAYAS	GCC	<input type="checkbox"/>
8,9,10				
15,16,17				
22,23,24				
SEP				
5,6,7				
12,13,14	X CHON	IMBABURA	YAGUACHI	
19,20,21	XI CHON	PICHINCHA	CRSF	<input type="checkbox"/>
26,27,28				
OCT				
	CAMPEONATO AMER.			
7 AL 12	SANTIAGO-CHILE			
17,18,19				
24,25,26	XII CHON	GUAYAS	GCC	<input type="checkbox"/>
NOV				
31OCT 1,2,3	XIII CHON	AZUAY	DAVALOS	
4 AL 9	COACHIN II		GCC	

CALENDARIO HÍPICO OFICIAL NACIONAL				
21,22,23				
DIC				
5,6,7				
10,11,12,13,14	CON	GUAYAS	GCC	<input type="checkbox"/>
19,20,21				

**Fuente:** Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres

Los CHON's acumulan puntos dependiendo en la categoría a la que el jinete pertenezca, para al final del año premiarlo por su desempeño. Esto con el fin de incentivar a los jinetes y a su vez para mantener un ranking del Ecuador sobre que jinete estaría más capacitado para ser elegido para un concurso internacional. **Ver D-R.01 Concursos.** El Gerente del área hípica informa a los jinetes las bases de cada concurso, vía correo electrónico, y serán ellos los que informen al mismo, si desean o no participar. Estas bases son aprobadas por la Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres.

Las inscripciones tienen un valor de \$25.00 por prueba para cada binomio, cuando se trata de pruebas como Jinetes A o Gran Premio u otra especial, el valor será de acuerdo a lo establecido por la sede anfitriona. En el caso de las participaciones ordinarias el valor deberá ser cancelado hasta el día martes previo al concurso, y para pruebas como Jinetes A, gran premio o eventos especiales, el valor podrá ser cancelado 10 minutos antes de dar inicio a los mismos, sin ningún valor extra. Para los que deseen inscribirse después del

día martes previo al evento, deberán cancelar el valor de la participación con un cargo extra del 60% del valor normal de participación. A continuación se presenta un ejemplo de las bases que el gerente de área hípica adjunta en los correos electrónicos para hacer llegar a los jinetes:

<p><b>III CHON DE SALTO</b>  <b>20, 21, Y 22 DE FEBRERO</b>  <b><u>PRESIDENTA DEL JURADO</u></b>  MIRIAM PÉREZ</p> <p><b><u>MIEMBROS</u></b>  JOHANA NAVARRO  MARTIN TORRES  <b><u>SECRETARIA</u></b></p> <p><b><u>VETERINARIO</u></b></p> <p><b><u>CRONOMETRISTA</u></b>  JUAN PRÓCEL</p> <p><b><u>INSCRIPCIONES</u></b>  POR INTERMEDIO DE LA PAGINA  WEB DE LA FEDE  <a href="http://www.fede.ec">www.fede.ec</a>  HASTA EL DIA  <b>MARTES 18 DE FEBRERO DEL 2014</b></p>	<p><b>SEDE : INSTALACIONES</b>  CLUB RANCHO SAN PEPE  <b><u>DISEÑADOR DE PISTA</u></b>  MR. DANA WERNERDEG</p> <p><b><u>ARMADOR DE PISTA</u></b></p> <p><b><u>MARISCAL HERRADOR</u></b></p> <p><b><u>CHIEF STEWARD</u></b>  MARCIA DAVILA</p> <p><b><u>STEWARD</u></b></p> <p><b>DEPOSITO INSCRIPCIONES</b></p>						
<p><b>AFLIACIONES AÑO 2014 POR LA PAGINA WEB PREVIO EL DEPOSITO EN LA CTA. CTE. DE LA FEDE No. 1234 BANCO PICHINCHA</b>  <b>VALORE JINETE : \$ 125,00</b>  <b>CABALLO : \$ 75,00</b>  <b>OJO : EL PASAPORTE ES OBLIGATORIO PARA TODOS LOS CABALLOS.</b></p>							
<p>Reservación de pesebreras sólo para Provincias  valor de \$ al Tif. Sr.</p>							
<p><b>CUADRO DE PREMIOS</b>  1- SE OTORGARA UN PREMIOS CADA 4 BINOMIOS, NUNCA A MENOS DE TRES.  2- LOS PREMIOS ECONOMICOS SE REPARTIRAN SEGÚN EL SIGUIENTE CUADRO</p>							
<b>PREMIOS</b>	<b>1ER LUGAR</b>	<b>2do LUGAR</b>	<b>3er LUGAR</b>	<b>4to LUGAR</b>	<b>5to LUGAR</b>	<b>6to LUGAR</b>	
<b>PARTICIPANTES</b>				<b>MAS DE 15</b>	<b>MAS DE 20</b>	<b>MAS DE 25</b>	<b>MAS DE 30</b>
USD 150	60.00	45.00	30.00	15.00	15.00	15.00	15.00
USD 200	80.00	60.00	40.00	20.00	20.00	20.00	20.00
USD 250	100.00	75.00	50.00	25.00	25.00	25.00	25.00
USD 300	120.00	90.00	60.00	30.00	30.00	30.00	30.00
USD 350	140.00	105.00	70.00	35.00	35.00	35.00	35.00
<b>PRUEBA DE GRAN PREMIO SE REPARTIRA DE ACUERDO AL CUADRO SIGUIENTE</b>							
USD 800	300.00	220.00	150.00	70.00	60.00		

**Gráfico 8.** Ejemplo bases concurso nacional  
**Fuente:** Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres

VIERNES 20-MARZO-2015				SABADO 21-MARZO-2015				DOMINGO 22-MARZO-2015				
No.	PISTA ARENA	INSCRIP.	PREMIO	No.	PISTA ARENA	INSCRIP.	PREMIO	No.	PISTA ARENA	INSCRIP.	PREMIO	
1	Abierta 0,90 m.- Tiempo Ideal	\$ 20	ESCARAP	1	ABIERTA 0,90 m.- Tiempo Ideal	25	ESCARAP	1	PRENOVICIOS 1,05 m.- Art. 238 1.1 sin desemp.	20	\$ 150	
2	Abierta 1,00 m.- Tiempo ideal	\$ 20	premio	2	JINETES D 0,90 m.- Art. 238 2.1	25	ESCARP.	2	NOVICIOS 1,15 m.- Art. 238 1.1 sin desemp.	20	\$ 150	
3	PRENOVICIOS 1,00 m.- Art. 238 1.1 s/d	\$ 20	\$ 150	3	PREINFANTILES 0,90 m.- Art. 238 1.1 s/d	25	ESCARP.	3	PRELIMINAR 1,20.- Art. 238 2.2 desmp. Saliendo	30	\$ 250	
4	Abierta 1,10 m.- Art. 238 2.1	\$ 20	premio	PISTA CESPED ( SIMULTANEO)			INSCRIP.	PREMIOS	4	MINI PRIX 1,30 m. Art. 238 2.2 desmp. Saliendo.	\$ 40	\$ 350
5	NOVICIOS 1,10 m.- Art. 238 1.1 s/d	\$ 20	\$ 150	PRUEBA ESCUELAS CRUCETAS			\$ 15	PREMIO	5	GRAND PRIX 2 Rondas distintas 2da. C/C Art. 273. 1era. 1.40 y 12da. 1.50 ms. Vel 375 m/m	\$ 80	\$ 800
6	Abierta 1,20 m.- Art. 238 2.2 des. Inc.	\$ 30	\$ 200	ESCUELAS MENORES 0,60 CM Tiempo Ideal			\$ 15	ESCARA	6	PETITE PRIX 0,90 M. 238 1.1 DESEM.INC. REGULARIDAD	30	\$ 200
7	Abierta 1,30 m.- Art. 238 2.2 des. Inc.	\$ 30	\$ 300	ESCUELAS MAYORES 0,60 CM Tiempo Ideal			\$ 15	PREMIO	7	AMATEUR 1,05 m.- Art. 238 2.2 desmp. Inc.	30	\$ 200
8	JUVENIL 1,30 m.- ART. 238 2.2 des. Inc.	30	PREMIO	PISTA ARENA				INSCRIP.	PREMIOS	AMATER =INFANTIL A-INFANTIL B-JINETES C-JINETES D-PREINF. EN EL ULTIMO AÑO		
9	Abierta 1,40 m.- Art. 238 2.2 des. Inc.	\$ 30	\$ 300	4	ABIERTA 1,00 m.- Art. 274.5.2 dos fases	25	PREMIO	PRELIMINAR = INFANTIL A - JINETES B - JINETES C- PREJUVENIL - JUVENIL				
				5	INF B 1,00 m.- Art. 238 2.2 des. Inc.	25	ESCARP.	MINI PRIX = PREJUVENIL - JUVENIL - ADULTO A - JINETE B				
				6	JINETES C 1,05 m.- Art. 238 2.2 des. Inc.	25	ESCARP.	GRAN PRIX = TODO JINETE, A PARTIR DE LOS 16 AÑOS CUMPLIDOS				
				7	ABIERTA 1,10 m.- ART. 274.5. 2 dos fases	25	PREMIO					
				8	INFANTIL A 1,10.- ART. 238.2.2 des. Inc.	25	ESCARP.					
				9	JINETE B 1,15 m.- ART. 238.2.2 des. Inc.	25	ESCARP.					
				10	ABIERTA 1,20 m.- ART. 238 2.2 des Inc.	25	200					
				11	PREJUVENIL 1,20 m.- ART. 238 2.2 des Inc.	25	PREMIO					
							ESCARP.					

#### OBSERVACIONES

- 1.- LOS JINETES "A" PODRAN PARTICIPAR EN CUALQUIER ABIERTA; RECIBIRAN PREMIO EN LAS PRUEBAS ABIERTAS A PARTIR DE 1,20m
  - 2.- DOMINGO UN MISMO BINOMIO PODRÁ PARTICIPAR HASTA EN 2 CLASICOS
  - 3.- LAS INSCRIPCIONES DE ULTIMA HORA TENDRAN UN RECARGO DEL 100%
  4. EN LOS BINOMIOS INSCRITOS SE ACEPTARA UNICAMENTE EL CAMBIO DE JINETE (Reglamento)
  5. SE AUTORIZA A TODOS LOS JINETES A PARTICIPAR EN LAS PRUEBAS DEL VIERNES Y ABIERTAS CON CAMISETA BLANCA O CAMISETA POLO DE UN SOLO COLOR
  6. SE CONSIDERA PARTICIPACION CON DERECHO A PREMIO Y PUNTAJE, EL HABER TERMINADO LA PRUEBA CON UN RENDIMIENTO DEL 75% GLOBAL
  7. LAS PRUEBAS ABIERTAS SERAN A CRITERIO DE CADA CLUB, CUMPLIENDO CON EL MINIMO DE PREMIOS ESTABLECIDOS EN EL ANEXO III CUADRO DE PREMIOS E INSCRIPCION
  8. NO SERA OBLIGATORIO ENTREGAR PREMIOS EN LAS PRUEBAS ABIERTAS MENORES A UN METRO DE ALTURA
  9. EN EL GRAN PRIX SE OTORGARA PREMIO ECONOMICO DE ACUERDO AL CUADRO ADJUNTO, CON UN MINIMO DE 5 PRIMEROS LUGARES
  - 10.- LOS PRIX TENDRAN PUNTAJE INDIVIDUAL PARA ESTABLECER UN RANKING ANUAL QUE SERA PREMIADO AL FINALIZAR EL CALENDARIO ANUAL
- LOS CABALLOS PRENOVICIOS Y NOVICIOS PODRAN PARTICIPAR EN PRUEBAS ABIERTAS HASTA LA ALTURA DE SU CATEGORIA  
 LOS RESPONSABLES DE LOS CABALLOS DEBERAN PRESENTAR EL EXAMEN DE ANEMIA INFECCIOSA CON UNA VIGENCIA MAXIMA DE 60 DÍAS  
 EL RECORRIDO A PIE DE LAS PRUEBAS QUE CONSTAN EN EL MISMO RECUADRO SE REALIZARAN CONJUNTAMENTE.  
 En las Pruebas que se juzga con el art. 238 2.2 y con desempate incorporado, el Reglamento preve aplicar en concordancia con el Art. 245.3
- OJO. LAS INSCRIPCIONES SE RECEPTARAN POR MEDIO DE LA WEB [www.fede.ec](http://www.fede.ec) PREVIO A LA RESPECTIVA AFILIACION HASTA EL DIA MARTES 17 DE MARZO 12 DE LA NOCHE  
 A LAS 24H00 EL SISTEMA SE CERRARA AUTOMATICAMENTE Y A PARTIR DE ESA HORA SE CONSIDERAN DE ULTIMA HORA CON RECARGO DEL 100%

Gráfico 9. Calendario de competición

Fuente: Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres

Se debe tomar en cuenta que el socio dueño del caballo deberá informar si el caballo participará con el jinete alumno o con el jinete profesional o entrenador y en qué pruebas serán las que participe con cada uno. Una vez que el binomio se encuentra inscrito en las diferentes pruebas. El Gerente de área hípica es quien se encarga de la logística del caballo, es decir, Marcelo se encarga de contratar los camiones para la transportación del animal desde el club a la sede en donde se realizará el concurso, y a su vez, el alimento que necesite cada caballo durante su estadía. El Gerente mantiene continuo contacto con 3 camioneros especializados en transporte de caballos ya durante 10 años.

El valor del transporte del caballo varía de acuerdo al número de caballos del club que vayan al concurso y la provincia en que se realice el concurso. Se divide el valor total del alquiler del camión para el número de caballos que ocupen el camión. Se debe agregar que igualmente, la proveedora oficial de avena y paca de Caballo Loco, ha decidido patrocinar algunos de los viajes del año. **Ver D-R.02 Transporte**

Marcelo también se encarga de designar los palafreneros que irán al concurso, de acuerdo a quien tiene más caballos participando en cada concurso con el fin de no perjudicar a los jinetes que deseen ir a montar en la escuela mientras el resto está en el concurso. Con el fin de no perjudicar la continuidad de cuidado tanto de los caballos que se quedan como los que concursarán. Los viáticos de

palafreneros tienen un valor total de \$20.00 por día, a diferencia de los de los concursos provinciales que son por \$10.00. Los palafreneros se encargan de llevar el atalaje que el caballo necesita para el concurso. También son los que se encargan de llevar las vitaminas u otros suplementos que el caballo esté consumiendo. Cabe recalcar que cuando los concursos se realizan en la costa, los caballos deben consumir más hidratantes y también se le debe comprar otros productos para el cuidado del pelaje del caballo. **Ver D-R.03 Atalaje, alimentos y concursos.**

Una vez informado que el jinete se encuentra inscrito, tiene el derecho de acudir al concurso y presentarse a la prueba. El palafrenero se encarga de mantener al animal con su respectiva dieta de acuerdo al horario de las bases y tiene listo al caballo para su participación.

Marcelo Aguirre: se encarga de hacer la reservación prudente en los hoteles de preferencia de los jinetes para acudir a los concursos fuera de la provincia. El jinete acude con la vestimenta adecuada para el concurso; botas negras; pantalón blanco; camisa; corbata (en el caso de los hombres); casco, y; chaqueta, esta última en el caso de provincias de la costa es opcional pero si se concursa sin chaqueta, entonces el jinete deberá obligatoriamente tener la camisa dentro del pantalón, y una correa negra. El jinete tiene el derecho de practicar con el caballo, 10 binomios antes de su turno de participar. Esta práctica se realizará bajo la observación del juez de padock.

El binomio será llamado a la puerta para su respectiva participación. Si el binomio es parte de los binomios ganadores, entonces la premiación se realizará al finalizar cada prueba. **Ver D-R.04 Premiaciones.**

Una vez que el concurso finaliza, los caballos son llevados de vuelta al club de acuerdo a la logística previa.

### **2.6.1.3. Copas internacionales. Clasificatorios**

Para las copas internacionales invitacionales, la Federación Ecuatoriana de Deportes Equestres es la que informe a los jinetes que se ha tenido un llamamiento para concursar en estos eventos. La Federación a su vez, elige un jinete como Entrenador Oficial que será quien se encargue, con el Directorio, elegir los mejores jinetes para participar en el concurso que fuere. Una vez elegido el entrenador, se determina que Concursos Hípicos Oficiales Nacionales serán los que se tomarán como concursos calificativos para elegir al equipo que represente al Ecuador.

Durante estos concursos, tanto el entrenador elegido como el jurado, estará atento de la participación de todos los jinetes, ya que no solo se los selecciona por sus resultados, si no por su ranking nacional del año y a su vez por las condiciones actuales del binomio. Una vez elegidos los binomios, serán llamados con una carta invitacional al evento hípico. En cuanto al transporte del caballo al país sede, dependerá si la Federación decide hacerse responsable de este valor, o si el jinete elegido debe cancelarlo el mismo.

Y, si el jinete no estuviera en condiciones de cancelar este valor, (que es el gasto más elevado para concursar), entonces se le cederá el puesto al siguiente jinete, y así sucesivamente. **Ver D-R.05 Concursos Internacionales.**

Para el año 2014, en la escuela hípica de estudio, se eligió a 3 jinetes para que concursen en los juegos Sudamericanos de Santiago de Chile, los mismos que sí acudieron al evento. Para planificar el concurso internacional, Marcelo Aguirre, Gerente del Área Hípica, se encargó de analizar el traslado de los caballos tanto de la escuela hacia el aeropuerto, como del aeropuerto a la sede en Santiago de Chile. Se trabaja con una empresa que se encarga de todos los temas legales para que los caballos puedan salir del país. En este caso, se conversa con el Directorio de la FEDE, se les informa la necesidad del apoyo económico por parte de la Federación para el traslado de los caballos. Marcelo se encarga de presentar el presupuesto necesario para poder concursar.

La Federación aprueba el monto en el valor que considere estrictamente necesario. Luego Marcelo simplemente se encargará de presentar los sustentos debidos para que sean cancelados por parte de la Federación directamente. Una vez aprobado el monto, y habiéndole informado a Marcelo qué gastos serán cubiertos por la Federación, entonces es cuando procede a los demás requisitos para que el caballo pueda concursar en el evento.

Primeramente, se debe hacer chequeos veterinarios pertinentes, por profesionales calificados por la Federación. En este caso, el Veterinario de planta de la Escuela Hípica, Pablo Ramos, es uno de ellos. Entonces, Marcelo Aguirre le informa qué caballos deben ser chequeados para el viaje. Pablo informa el estado actual del caballo y los tratamientos necesarios para que cumpla con los requisitos de salida de acuerdo al país que acudan. Si el jinete quisiera llevar a su palafrenero de confianza, será él quien corra con los gastos del mismo.

### **2.6.2. Concurso como anfitrión**

Para realizar concursos como sede, la escuela debe ser aprobada por el Directorio. Marcelo acude a las reuniones del Directorio, donde se decide quiénes serán las escuelas sedes de los diferentes concursos a realizar. Una vez seleccionadas las fechas. Marcelo informa a la alta gerencia las fechas acordadas en el Directorio para que los mismos no dispongan de las canchas de equitación durante las fechas seleccionadas para estos fines.

Un mes previo al evento, Marcelo es quien se encarga de buscar auspiciantes para los premios de los concursos, así mismo, deberá contactarse con los diseñadores de cancha, para que ellos tracen la pista y tenerla arreglada un día antes de que se realice el evento. Los jinetes de la escuela tienen negado el paso a las canchas un día antes y otro después del evento. Por otro lado, también informa vía correo electrónico, la alta gerencia informa que el evento está previo a su realización: Con el fin de disponer de personal para el servicio de comida, limpieza, sonido, seguridad y ambulancia.

Una vez conversado con el personal externo, Marcelo es quien decide qué caballos mover de cada pesebrera con el fin de disponer de esos espacios para los caballos que ingresarán de las otras sedes. E informa al personal de seguridad los camiones que están autorizados para ingresar con los caballos al concurso. Durante el concurso, para mayor seguridad de los ganadores, los premios deben ser retirados en el jurado y no entregados cuando estén siendo premiados en la cancha, esto con el fin de evitar percances. El proceso culmina

cuando se premia a los binomios de la última prueba del último día del concurso.

**Tabla 8.** Riesgos identificados en el proceso.- Concursos

<b>Referencia a la Narrativa</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Frecuencia del Riesgo</b>	<b>Encargado del proceso</b>	<b>Potencial beneficiado</b>	<b>Potencial perjudicado</b>
D-R.01	Concursos	Aplicación	Gerente área hípica	Otros	Socio
D-R.02	Transporte	Aplicación	Gerente área hípica	Gerente área hípica	Socio
D-R.03	Atalaje, alimentos y concursos	Aplicación	Palafrenero	Palafrenero	Socio
D-R.04	Premiaciones	Aplicación	Entrenador	Entrenador	Socio
D-R.05	Concursos Internacionales	Aplicación	Palafrenero	Otros	Socio

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

### **Conclusión de la cuarta narrativa**

Luego de realizar la narrativa concluyo que se realizó una cobertura amplia del proceso de concursos, obteniendo la comprensión necesaria para definir los riesgos existentes.

En posteriores tratamientos de los mismos se ampliarán.

## **CAPÍTULO III**

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS Y POTENCIALES FRAUDES EN LOS PROCESOS PRINCIPALES**

#### **3.1. Análisis de riesgos e impactos de los procesos clave**

##### **3.1.1. Riesgos identificados en narrativa de mantenimiento de caballos**

Nota importante: Los papeles en donde se realiza las distintas pruebas no se muestran debido a que contienen nombres y firmas del personal. Todo esto con el fin de mantener la discrecionalidad del trabajo.

**Tabla 9.** Riesgo en el seguro del caballo

Proceso	Mantenimiento de caballos
Descripción del riesgo	Seguro del caballo
Descripción del problema	El caballo puede estar asegurado o no, si el caballo llega a enfermarse y la aseguradora no cubre dicha enfermedad.
Impacto	El dueño del caballo podría de alguna manera inducirle algún malestar con la que el seguro sí cubra el valor por la que el caballo está asegurado, permitiendo así la eutanasia del animal.
Frecuencia del Riesgo	Anual
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Socio
Potencial beneficiado	Socio
Potencial perjudicado	Seguro
Calificación del Riesgo	10%
Enfoque de auditoría	Analizar cuántos caballos han muerto en la escuela, el por qué, y si éste se encontraba asegurado o no.
Referencia a la Narrativa	A-R.01
Punto de vista de la Entidad	De acuerdo con el Gerente del Área Hípica, reitera que el caso de "Pelucón" (ver capítulo 3.3.2. Seguro del caballo Caso#2) fue único ya que el animal era peligroso para los jinetes, y por eso se llegan a ese tipo de decisiones, por el resto, siempre se vela por el cuidado del caballo. Por otro lado, el tema de asegurar un caballo le compete a cada socio exclusivamente ya que la Escuela no quiere verse comprometida a que el socio se sienta "estafado" de alguna manera por el hecho de exigir un seguro para el caballo, es por ello que se le recomienda como opción asegurarlo. Actualmente Caballo Loco acordó un seguro grupal como "Caballo Loco", para que la prima de los seguros anuales sea menor para cada socio, tratando de incentivar al socio que asegure su caballo.
Acciones Tomadas por la Entidad	Caballo Loco no reconoce el riesgo de que un socio pudiera llegar a inducirle alguna enfermedad al caballo sin que los entrenadores y veterinarios lo notaran.
Conclusión	En Caballo Loco desde que iniciaron sus actividades han muerto 10 caballos, de las cuales 3 estuvieron asegurados. Las causas de muerte de 2 fue por cólico, y la de 1 fue una eutanasia por parásitos en los intestinos. El seguro devolvió el dinero de los 3 caballos.
Recomendación	1. Enfermero Veterinario: Contar con cuidado especial para aquellos caballos que padezcan de enfermedades incurables que no cubra el seguro. Pues estos no se les pueden inducir otra enfermedad para que mueran, ya que va en contra de la vida animal. El socio deberá afrontar la pérdida total del valor del animal.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 10.** Riesgo en el ingreso del Caballo

Proceso	Mantenimiento de caballos
Descripción del riesgo	Ingreso de caballo
Descripción del problema	Cuando ingresan caballos de otros clubes, durante los eventos hípicos es un momento que ingresan camiones. Estos pueden llevar suministros ilegales para los caballos. Para mejorar su rendimiento, o para desmejorar el rendimiento de otros concursantes. No existe un control preventivo de enfermedades contagiosas cuando existe este tipo de eventos.
Impacto	Ingreso de suministros ilegales a la escuela con el fin de desmejorar el rendimiento de los concursantes o mejorarlo El hecho de que no se esté en una época de epidemia no significa que no exista el riesgo de que algún caballo concursante sea portador de un virus, por ejemplo: Anemia equina.
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Medio
Encargado del proceso	Gerente área hípica
Potencial beneficiado	Otros
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	15%
Enfoque de auditoría	Inspección de los camiones aleatoriamente a juicio del auditor con el fin de revisar los implementos que están siendo ingresados al club.
Referencia a la Narrativa	A-R.02
Punto de vista de la Entidad	Según la Escuela, no es necesario el chequeo de los camiones debido al tamaño del "mundo hípico", pues es tanta la experiencia que el Gerente y los entrenadores aseguran tener, que reconocen a un 90% de los caballo que concursan, es por ello que si ellos llegaran a percibir algún cambio en el humor o en el estilo del caballo, es cuando procederían a tomar acciones de control, por el resto, no lo encuentran necesario.
Acciones Tomadas por la Entidad	Caballo Loco cree que demoraría la entrada de los caballos al club por inspecciones innecesarias, los camiones no suelen llegar con mucha anticipación antes de las pruebas.
Conclusión	Durante el último concurso realizado en Caballo Loco, ingresaron 37 camiones, de las cuáles se requirió el chequeo de 15 escogidos a juicio del auditor. En estos no se encontró ninguna sustancia u otro tipo de implemento fuera de lo normal para la participación de los caballos.
Recomendación	2. Personal de Seguridad del Club: Realizar una inspección a cada camión previo al ingreso de los mismos a las instalaciones del Club, con el fin de garantizar que no estén portando insumos innecesarios.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Viviana Silva

**Tabla 11. Riesgo en la estadía**

Proceso	Mantenimiento de caballos	
Descripción del riesgo	Estadía	
Descripción del problema	<p>Cuando un caballo ingresa por temporada de prueba con proyecto a ser comprado, no existe un control de verificación que el mismo haya sido comprado por el socio o por el profesor. El Club supone que existe el control de estadía del caballo asumiendo así que es propiedad del socio o profesor responsable.</p> <p>No se sabe con exactitud la duración del tiempo de prueba, pues usualmente suele ser de una a dos semanas si no se acuerda algo con el dueño del caballo, pero existe el riesgo en el que este período sea mayor y el caballo permanezca por más tiempo.</p> <p>No se tiene un registro por parte del Club, de cuántos caballos ingresaron por el evento, pues una vez que se conoce que se dará lugar un concurso, no se sabe con precisión por parte del Club, de cuántos caballos ingresarán, por ello no se sabe cuántos caballos deberán salir. El Gerente del área hípica es quien tiene la información de esto. Mas el Club de por sí, desconoce si algún caballo del evento se ha quedado en las instalaciones del Club.</p>	
Impacto	<p>El socio pacta con el dueño del caballo que éste permanezca en el Club como excusa que este es un período de prueba. Con el fin de no pagar la pesebrera que utiliza.</p> <p>Pueden existir caballos que se queden dentro de la escuela y el Club no tenga un conocimiento de ello, por lo que no les cobraría el costo de la pesebrera.</p>	
Frecuencia del Riesgo	Aplicación	
Tipo de Riesgo	Control	
Probabilidad de Impacto	Alto	
Encargado del proceso	Gerente área hípica	
Potencial beneficiado	Entrenador	Socio
Potencial perjudicado	Club	Club
Calificación del Riesgo	60%	
Enfoque de auditoría	Realizar una inspección física a la finalización de los concursos con el fin de mantener un control del número de caballos de la escuela y si este ha incrementado.	
Referencia a la Narrativa	A-R.03	
Punto de vista de la Entidad	Si existiera algún caballo que se queda durante más tiempo de un período de prueba común, es con el fin de ayudar al jinete a que tome la decisión de comprarlo o no sin ninguna prisa. Se trata de brindar el mejor servicio, y si el jinete no está convencido del todo, entonces no parece necesario presionarlo con pagos que el Club tampoco pone énfasis en realizar.	
Acciones Tomadas por la Entidad	El Club considera innecesaria la inspección del área hípica después de cada evento debido a la confianza que se tiene al Gerente del Área Hípica.	
Conclusión	En la escuela existen actualmente 45 caballos, y después de la finalización del último concurso realizado, se quedaron 3 caballos durante los siguientes 4 días, mismos que fueron retirados por sus respectivos clubes.	
Recomendación	<p>3. Asistente administrativo: Realizar inspecciones físicas antes de cada concurso y 2 semanas después del mismo, para así pasar el tiempo de prueba establecido y si hubiere algún caballo que no constaba antes del concurso, hacerle seguimiento de su estadía.</p> <p>3.1 Disponer de una política donde se establezcan tiempos de estadía de un caballo, y a partir de cierto tiempo, quién será el encargado de los gastos incurridos por el mismo.</p>	

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 12.** Riesgo en el mantenimiento

Proceso	Mantenimiento de caballos
Descripción del riesgo	Mantenimiento
Descripción del problema	El palafrenero es el responsable absoluto del mantenimiento diario del caballo y del atalaje y de informar los implementos necesarios para el cuidado del mismo.
Impacto	Lo que nos lleva a un riesgo de que debido a la falta de segregación de funciones, él pueda hacer requerimientos innecesarios.
Frecuencia del Riesgo	Diaria
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Palafrenero
Potencial beneficiado	Palafrenero
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	70%
Enfoque de auditoría	Inventario físico de los implementos de cada caballo dentro del club.
Referencia a la Narrativa	A-R.04
Punto de vista de la Entidad	El Gerente del Área Hípica reconoce la debilidad dentro de este proceso, pues asegura ya haber tenido varios reclamos por parte de los socios en cuanto a la pérdida de sus implementos. Asegura también que muchas veces los socios creen que estos implementos durarán por mucho más tiempo del que en realidad lo hacen.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del Área Hípica ha tratado de implementar esta manera de llevar el atalaje, pero ha tenido problemas ya que los socios tanto como los palafreneros olvidan de llevar un control riguroso. Pues no existe interés por parte de ninguno de los dos de llevarlo de una manera más ordenada para que así el control pueda funcionar del todo. El Gerente del Área Hípica realiza inventarios anuales de lo que cada caballo tiene, con firma del socio en concordancia, y firma del palafrenero encargado.
Conclusión	Se realizaron hojas sobre el conteo de los implementos de cada caballo, el socio dueño del caballo verificó la lista y la firmó dejando constancia que no hacía falta ninguno de sus implementos. Hubo un socio que no firmó debido a que asevera que tiene más implementos que los que dice en la lista, a pesar que en una nueva inspección no se halló más de ellos.
Recomendación	4. Palafrenero Encargado. Llevar una lista de los implementos que el socio brinda para sus caballos, con firmas y fechas. 5. Socio: Firmar la lista que el palafrenero encargado le proporciona demostrando concordancia.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 13.** Riesgo en la alimentación

Proceso	Mantenimiento de caballos
Descripción del riesgo	Alimentación
Descripción del problema	<p>La dieta de cada caballo es de acuerdo a la fórmula aprendida por los profesionales del Club. La misma que tiene como factor el peso del animal, más no se tiene una balanza para que este dato sea exacto, pues es un valor calculado de manera subjetiva.</p> <p>El palafrenero responsable no lleve un control exacto de la dieta especial de cada caballo. No existe un registro de la alimentación de cada animal.</p> <p>Por otro lado, el almacenamiento del alimento no suele ser de las mejores condiciones, sabiendo que el aparato digestivo del animal es delicado, y pueden llegar a dejar virus que afecten de manera permanente a un caballo pudiendo hacer que este llegue a morir.</p>
Impacto	<p>Lo que puede llevar a errores en el cálculo de cuánto necesita cada caballo para un correcto balanceado.</p> <p>El dueño del caballo podría montarlo y causar enfermedad en el caballo. Puede suceder que el palafrenero de turno olvide de proporcionar la porción de la mañana de algún caballo o que duplique la porción, no existe un control específico para demostrar o verificar que ya se dio la primera porción de comida.</p>
Frecuencia del Riesgo	Diaria
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Palafrenero
Potencial beneficiado	Palafrenero
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	80%
Enfoque de auditoría	Observar el proceso de alimentación diaria de los caballos en forma aleatoria.
Referencia a la Narrativa	A-R.05
Punto de vista de la Entidad	La Entidad concuerda que pueden existir errores por parte de los palafreneros al momento de alimentar cada caballo, pero asegura que eso no pasa a menudo y que por ello no se ha propuesto un cambio en la tarea.
Acciones Tomadas por la Entidad	Se ha implementado una hoja con la información primordial del caballo en cada pesebrera, las horas de alimentación y la cantidad de cada alimento que debe recibir diariamente.
Conclusión	Los palafreneros que alimentan a los caballos, proporcionan la misma cantidad a cada caballo respectivamente, sin llenar ningún cronograma de alimentación o algo que se le parezca, todo esto es a memoria de conocer si el caballo está realizando algún tratamiento o no.
Recomendación	<p>6. Gerente del Área Hípica: Implementación de una hoja informativa en cada pesebrera donde se describa el tipo de dieta que cada caballo está manteniendo, por cuánto tiempo, las fechas y los horarios de alimentación y trabajo. También implementar una hoja de control de alimentación de cada caballo en su respectiva pesebrera</p> <p>7. Palafrenero de turno: Firmar la hoja dejando constancia de que el caballo ya fue alimentado.</p>

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 14.** Riesgo en los horarios de ejercicios del callo

Proceso	Mantenimiento de caballos
Descripción del riesgo	Horario de ejercicio del caballo
Descripción del problema	Existe el riesgo que el caballo ya haya comido y este haga su rutina diaria de ejercicios.
Impacto	El caballo padezca de cólico generándole así un fuerte dolor, hasta el punto de generar la muerte del animal.
Frecuencia del Riesgo	Diaria
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Palafrenero
Potencial beneficiado	Otros
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	75%
Enfoque de auditoría	Seleccionar 10 caballos aleatoriamente, a juicio del auditor con el fin de demostrar que se está cumpliendo con la norma de alimentación antes de su entrenamiento
Referencia a la Narrativa	A-R.06
Punto de vista de la Entidad	El Gerente del Área considera que los entrenadores tienen un ritmo de trabajo en el que les permite a los palafreneros tener listo un caballo cumpliendo con las normas de alimentación para evitar enfermedades en el mismo.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del Área Hípica ha implementado cronogramas mensuales de entrenamiento de cada caballo, pero no se ha implementado una hoja de control para demostrar que el cronograma se está cumpliendo.
Conclusión	Los diez caballos seleccionados fueron alimentados respectivamente según las normas de alimentación antes de sus actividades físicas correspondientes.
Recomendación	8. Entrenadores: Realizar un cronograma mensual con los horarios de entrenamiento de cada caballo, y asimismo una hoja de control al terminar cada clase. Estos horarios de entrenamiento estarán adjuntos a la hoja informativa de su alimentación, junto con la hoja de control.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 15.** Riesgos en el forraje

Proceso	Mantenimiento de caballos		
Descripción del riesgo	Forraje		
Descripción del problema	La viruta no es almacenada de la manera correcta, ya que todo el personal y hasta los socios pueden acceder a la misma.		
Impacto	Puede ocurrir que algún palafrenero o socio disponga y apoderarse y utilizarla en sus propias pesebreras o a su vez, para venderla a alguna granja o un tercero.		
Frecuencia del Riesgo	Cada 60 días		
Tipo de Riesgo	Control		
Probabilidad de Impacto	Bajo		
Encargado del proceso	Gerente área hípica		
Potencial beneficiado	Gerente área hípica	Socio	Palafrenero
Potencial perjudicado	Club		
Calificación del Riesgo	70%		
Enfoque de auditoría	Inspección física del proceso de inventario de la viruta durante 2 ciclos		
Referencia a la Narrativa	A-R.07		
Punto de vista de la Entidad	<p>El Gerente del Área Hípica menciona que ni los palafreneros ni los socios han demostrado en todo el tiempo que están en el club, que pueda existir un riesgo por el cual tener que implementar controles al almacenamiento y utilización del forraje.</p> <p>Por otro lado, los palafreneros más experimentados aseguran que el almacenamiento no es el adecuado porque el forraje suele deplorarse y por ello hay veces que parece que utilizaran más de lo que en realidad utilizan.</p>		
Acciones Tomadas por la Entidad	La Escuela no considera que debe existir un bodeguero, ya que los socios siempre están de acuerdo con el monto a pagar del forraje de cada caballo, ya sea que este varíe o no de mes a mes.		
Conclusión	Se saca la viruta de los camiones y se la almacena en la bodega, esta es tomada por los palafreneros el momento que ellos dispongan durante los 60 días. El cambio total de la viruta en cada pesebrera se da una vez cada dos meses. No existe un control para ello.		
Recomendación	<p>9. Gerente del Área Hípica: Designar un bodeguero que esté a cargo del forraje con el fin de que él sea quien lleve un kárdex de las entradas y salidas (especificando el palafrenero que lo solicita y para qué caballo) de los insumos adquiridos por el club, y también tener un designado para que porte las llaves de la bodega. Con el fin de mantener dos controles para un previo ingreso o salida del insumo.</p> <p>10. Palafrenero encargado: Firmar la solicitud de forraje dejando constancia de su pedido.</p>		

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Viviana Silva

**Tabla 16.** Riesgos en el herraje

Proceso	Mantenimiento de caballos
Descripción del riesgo	Herraje
Descripción del problema	<p>Los socios deciden qué tipo de técnica debe utilizar el herrero, haciendo caso omiso de lo que el herrero haya dicho de lo que el caballo necesita. Pues este es un riesgo para el caballo, debido a que puede no ser tratado de la manera que necesita.</p> <p>El herrero hasta cierto punto será el beneficiado ya que él solo esperaría el pago y nada más, una vez que se ignora su consejo al propietario del animal.</p> <p>Contrato hablado con el herrero que esta escuela mantiene.</p>
Impacto	<p>Dejando al caballo propenso a cualquier enfermedad grave que resulte dolorosa y en muchas ocasiones incurable.</p> <p>Está en desacuerdo con las disposiciones legales (IESS, Ministerio del Trabajo), por ende se da un alto riesgo financiero para el gerente del club y su probabilidad de ir preso, según las disposiciones del Código Integral Penal COIP.</p>
Frecuencia del Riesgo	Cada 35 días
Tipo de Riesgo	Inherente
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Herrero
Potencial beneficiado	Herrero
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	90%
Enfoque de auditoría	Conversar con el herrero para saber cuántos caballos son herrados de manera diferente a la que se necesita.
Referencia a la Narrativa	A-R.08
Punto de vista de la Entidad	La Escuela muestra poco interés sobre este tema, ya que sus encargados conocen que el herrero hace su trabajo de buena calidad, y si se tiene algún problema con el socio, se sabe que se le debe dar razón a él ya esté en lo incorrecto. Al parecer no muestran mayor interés en el tema de poder tener algún problema con lo que el socio decida, ya que el herrero será siempre el que tome la última decisión al momento de herrar.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del Área Hípica acuerda que es importante corregir posturas y demás problemas que un caballo pueda tener por medio de su herraje, y se tiene a discreción que el socio podría llamar a un tercero.
Conclusión	El herrero ha confirmado que actualmente existen 8 caballos con herrajes especiales debido a su postura u otros problemas que los caballos muestran, que pueden ser corregidos mediante un correcto herraje. Por otro lado, existen 3 casos de caballos que se los hace herrar al frío, cuando el herrero les ha recomendado que lo hagan al caliente.
Recomendación	11. Socio: Disponer de lo que dice el herrero como una obligación para mantener al caballo con salud, y no dejarlo a su juicio, y en caso de que crea conveniente, puede consultar con un tercero para que según ello poder tomar una decisión más precisa en cuanto al herrado de su caballo.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

### 3.1.2. Riesgos identificados en narrativa de Selección de personal

**Tabla 17.** Riesgos en el reclutamiento de personal con título

Proceso	Selección de personal
Descripción del riesgo	Reclutamiento de personal con título
Descripción del problema	Cuando el personal que necesita un título se entera que su sueldo será bajo, los candidatos más óptimos pierden interés, y el Gerente debe conformarse con quienes están de acuerdo con el salario convenido. Esto se debe al presupuesto del club para el área hípica, pues este no tiene preferencia sobre los otros deportes, o simplemente no se le prioriza de acuerdo a la importancia que tiene contar con personal verdaderamente capacitado para estos cargos.
Impacto	El riesgo que genera es que el personal no logre desenvolverse de la manera que se necesita, haciendo así que muchos socios pierdan el interés en la equitación o a su vez, causando daño al animal directamente.
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Inherente
Probabilidad de Impacto	Medio
Encargado del proceso	Gerente área hípica
Potencial beneficiado	Club
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	75%
Enfoque de auditoría	Observar el proceso de entrenamiento, de herraje y de veterinaria con el fin de calificar su calidad de desarrollo.
Referencia a la Narrativa	B-R.01
Punto de vista de la Entidad	El Gerente del Área Hípica se encuentra en una situación de tensión debido a que es quien debe recibir las quejas de los socios, que suelen ser muy duras y condenatorias, y por otro lado notar que el Club hace caso omiso al tema para poder contratar a alguien más capacitado. Se demuestra que este problema ha venido desde siempre y no ha habido una adecuada corrección.
Acciones Tomadas por la Entidad	No Aplica
Conclusión	El herrero y los entrenadores no presentan falta de calidad en el desarrollo de sus trabajos. Aunque el enfermero veterinario muestra problemas con el almacenamiento de las diferentes medicinas de los caballos. Después de una conversación con los socios, se puede notar la molestia que ellos tienen debido a la falta de confianza que el enfermero veterinario genera, aclaran que no les parece que él no está apto para estar en este puesto.
Recomendación	12. Gerente del Área Hípica: Requerir un incremento al sueldo para el puesto de enfermero veterinario, ya que es de suma importancia tener a alguien que sepa del tema y sobre todo que sepa llevar y administrar los diferentes medicamentos de cada caballo. 13. Enfermero Veterinario: En caso de que el Club se niegue a subir el sueldo de esta persona, entonces sería necesario que éste mantenga ayuda constante del veterinario externo. Y llevar fichas de cada caballo del Club, que deberán clasificarse como: delicado, importante y estable, de acuerdo a la salud del caballo, es decir, que si se encuentra dentro de un tratamiento, entonces clasificar su ficha como "delicado" para que así éstas sean revisadas diariamente, manteniendo un kárdex con los medicamentos proporcionados por el socio, para así poder avisarle con anticipación que están por agotarse, y poner el nombre de cada caballo en los medicamentos y las horas de suministro con el fin de no confundirlos. O a su vez con una referenciación única a la ficha correspondiente.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 18.** Riesgos en el reclutamiento de personal sin título

Proceso	Selección de personal
Descripción del riesgo	Reclutamiento de personal sin título
Descripción del problema	Cuando el personal reclutado no requiere título, se lo elige de acuerdo a su ubicación y no a su experiencia, y la manera en que ellos aprenden sobre el cuidado de un caballo es gracias a la voluntad de otros palafreneros, pues según el gerente del área hípica, no existe una diferencia entre palafreneros con experiencia o sin ella, por lo que no existe un reconocimiento extra si los palafreneros con experiencia capacitan a quien no la tienen.
Impacto	Los palafreneros con más experiencia, al no ser reconocido su tiempo de trabajo, perderán el interés en enseñar. El riesgo que se genera es que quienes no tienen experiencia, terminen manipulando a los caballos de manera inadecuada. O también dañando el atalaje que se les encarga de cada caballo.
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Inherente
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Gerente área hípica
Potencial beneficiado	Club
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	80%
Enfoque de auditoría	Observar el proceso de mantenimiento de un caballo de los palafreneros nuevos calificando su calidad.
Referencia a la Narrativa	B-R.02
Punto de vista de la Entidad	El Gerente del Área Hípica asegura que ese no es un problema, pues si se le diera algún tipo de incentivo a un palafrenero, entonces el incentivo deberá ser para todos, con el fin de no causar controversias entre ellos para que no supongan favoritismos. Los palafreneros con más experiencia por otro lado, se muestran en disgusto del saber que los nuevos son tratados de igual manera que los nuevos, es por ello que sienten un desprecio por parte de la Administración, haciendo así un ambiente pesado entre nuevos y ellos.
Acciones Tomadas por la Entidad	La Escuela sabe que no existirá un alza de sueldos por parte del Club, es por ello que la capacitación para palafreneros nuevos les parece una idea conveniente, por lo que el Gerente preparará y dictará estos cursos a los palafreneros nuevos y experimentados cada trimestre.
Conclusión	Los palafreneros presentan dificultades en ciertas tareas básicas, o falta de desarrollo de las mismas. Con un ligero contratiempo para preguntar a otros palafreneros con más experiencia.
Recomendación	14. Gerente de Área Hípica: Iniciar un proceso de remuneración como incentivo para que exista una participación activa por parte del personal con experiencia y su ayuda al que la necesita. En el caso de que el club no accediera a un alza de sueldos por experiencia, entonces debería existir capacitaciones por parte de él sobre los cuidados diarios de un caballo con un mínimo de una vez al mes con el fin de que a ninguno le haga falta el conocimiento básico del cuidado de un caballo.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

### 3.1.3. Riesgos identificados en narrativa de escuela hípica

**Tabla 19.** Riesgos en la compra de caballos

Proceso	Escuela hípica
Descripción del riesgo	Compra de un caballo
Descripción del problema	<p>El socio que inicia a sus hijos o el mismo dentro de la equitación, no tiene mucho conocimiento sobre precios o estados en general de cada caballo, es por eso que existe una gran incertidumbre a la hora de hacer la compra. El riesgo de perder dinero o de no pagar lo que realmente cuesta un caballo, es inmensa. Ya que no se sabe con exactitud quiénes estarían dispuestos a aliarse con el entrenador que se encuentre asesorando al jinete.</p> <p>Este tema es muy delicado ya que no se tiene un método para saber con certeza que el entrenador está generando un beneficio económico a la hora de recomendar uno u otro caballo. Se debe tomar en cuenta también, que hay caballos que pueden estar con lesiones que no son curables o sufrir con otras enfermedades, que a fin de cuentas no se notan sino con el paso del tiempo. A todo esto se le debe sumar que los caballos de salto suelen ser muy costosos. Y que los jinetes muchas veces están dispuestos a pagar precios exagerados por lo que el caballo realmente es.</p>
Impacto	Puede que el entrenador conforme un complot, para que compre un caballo que esté sobrevalorado, con el fin de ganar cierto monto acordado con quien lo estaba vendiendo.
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Socio
Potencial beneficiado	Entrenador
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	85%
Enfoque de auditoría	Obtener el valor de los caballos comprados en 2014, y averiguar a sus antiguos dueños el valor de los mismos.
Referencia a la Narrativa	C-R.01
Punto de vista de la Entidad	<p>Los entrenadores coinciden que este porcentaje es cobrado por todos los entrenadores en el Ecuador, y que Caballo Loco era la única escuela que no lo hacía.</p> <p>Para el Club, les parece que si se cobrase algún porcentaje por asesoría, debería ingresar asimismo al Club, debido a que estos entrenadores son empleados de éste.</p>
Acciones Tomadas por la Entidad	<p>El Club no encuentra conveniente disponer de un porcentaje de ganancias por parte de los entrenadores al asesorar a los jinetes, para ellos, este debe ser un asesoramiento incluido por ser entrenadores del Club.</p> <p>Nota. Por otro lado, los entrenadores cobran el porcentaje, por lo propuesto en el punto de vista previo.</p>
Conclusión	Se compró 6 caballos durante el 2014, los mismos que habiendo averiguado su precio a los anteriores dueños, coincide con el valor comprado más el 10% que el entrenador requiere del valor del caballo debido a su asesoría. El comprador estuvo de acuerdo con el 10% extra pagado.
Recomendación	15. Departamento Financiero; Logística y presupuestos: Establecer una política como club, para el cobro de un porcentaje por asesoramiento por parte de los entrenadores, con el fin de notificar que esta alza de precio sea justa y transparente.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 20.** Riesgos en las clases

Proceso	Escuela hípica	
Descripción del riesgo	Clases	
Descripción del problema	Durante las clases, los profesionales que guían las mismas, deben estar atentos al tipo de salto que los caballos ejecutan, el número de veces que lo hacen, y además el estado psicológico del caballo durante el entrenamiento; también debe notar si las condiciones son las primordiales para poder desarrollar las clases con normalidad. El riesgo que existe en este caso, es la falta de control de lo que el entrenador quisiera que el binomio salte. Pues muchas veces, cuando ya se ha comprado un caballo, este resulta lento en su mecánica de salto, haciendo así que el entrenador pueda perder la cabeza debido a que su reputación estaría en juego dentro de los concursos y los socios podrían llegar a tomar represalias si los binomios no están obteniendo los resultados planteados.	
Impacto	Es aquí cuando el profesional puede hacer el uso de malas prácticas de salto y hacer que el jinete salte obstáculos no permitidos por la FEI, o a su vez, que utilice prácticas ilegales para que el caballo se muestre más hábil (limpio) durante el concurso. También podría llegar al maltrato del animal cuando existe exceso de castigo durante los entrenamientos utilizando implementos ilegales tales como atalaje eléctrico u obstáculos dañinos.	
Frecuencia del Riesgo	Aplicación	
Tipo de Riesgo	Control	
Probabilidad de Impacto	Alto	
Encargado del proceso	Entrenador	
Potencial beneficiado	Entrenador	Socio
Potencial perjudicado	Socio	
Calificación del Riesgo	90%	
Enfoque de auditoría	Observar el entrenamiento de 10 caballos elegidos aleatoriamente a juicio del auditor, y su desempeño en los concursos	
Referencia a la Narrativa	C-R.02	
Punto de vista de la Entidad	Los entrenadores aseguran que se debe al desempeño que el caballo muestra, y que no es necesario entrenarlos todos los días durante el mismo tiempo. De igual manera, el estado de ánimo a veces varía día a día, lo que complica llevar un entrenamiento homogéneo. Al ver los caballos en los concursos, se muestra que tienen un alto desempeño, obteniendo buenos resultados.	
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del Área Hípica concuerda con lo dicho por los entrenadores, por lo que considera que los cambios realizados el día a día por parte de los entrenadores es algo bastante común y se lo deja a juicio de cada uno, por otro lado, el cronograma solo es una guía para cumplir con objetivos, más no una norma de entrenamiento de cada caballo. Es por ello que no considera necesaria la inspección recomendada.	
Conclusión	Se evidencia que los caballos se entrenan en diferentes horarios todos los días, con variaciones en sus entrenamientos y en el tiempo de su entrenamiento.	
Recomendación	16. Gerente de Área Hípica: Análisis aleatorio de los saltos armados para los caballos, que cumplan con el cronograma de entrenamiento establecido por el entrenador.	

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 21.** Riesgos en la escuela hípica

Proceso	Escuela hípica
Descripción del riesgo	Escuela hípica
Descripción del problema	<p>Las personas que dictan las clases de los cursos de verano no están capacitadas para esta misma actividad, por lo que desmotiva a los alumnos ya que no aprenden de la manera adecuada.</p> <p>Los otros entrenadores no forman parte de la escuela hípica debido a que ellos están ocupándose de los caballos que normalmente deben entrenar diariamente, y también de los alumnos distintos a los que forman parte de los cursos de verano. Por otro lado, también deben ocuparse de los jinetes que desean ir a los concursos.</p> <p>Los caballos trabajan más de las horas normales de las que pueden tener actividad.</p>
Impacto	<p>Desmotivando a los mismos con el riesgo que no se queden como alumnos permanentes una vez finalizado el período de verano. En consecuencia, se ahuyenta a los potenciales clientes de la escuela hípica.</p> <p>Se genera un desgaste en el animal y se acorta su calidad de vida. A su vez genera dolores en los animales y puede ser peligroso para su salud y para ser montados, ergo los vuelve un animal no apto para montar.</p>
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Inherente
Probabilidad de Impacto	Medio
Encargado del proceso	Entrenador
Potencial beneficiado	Club
Potencial perjudicado	Área Hípica
Calificación del Riesgo	90%
Enfoque de auditoría	Observar las clases dictadas por el personal no capacitado durante época de vacaciones y su desempeño como profesores.
Referencia a la Narrativa	C-R.03
Punto de vista de la Entidad	<p>El Gerente del Área Hípica demuestra su malestar con la cantidad de gente que el Club permite para disponer de los caballos y los entrenamientos durante los cursos de verano.</p> <p>Se muestra en total desacuerdo que no se le consulte la capacidad máxima con la que la Escuela podría abastecerse.</p>
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del Área Hípica encuentra propicio el curso, y a más de ello conversó con el área de Recursos Humanos, con el fin de mejorar la capacitación propuesta. Por otro lado, el mismo Departamento decidió incentivar a los palafreneros que harán las veces de profesores, con una remuneración por su trabajo realizado.
Conclusión	El personal no capacitado demuestra sus conocimientos en equitación, y muestran buenas bases para desarrollar el trabajo, más el trato que se le da a los alumnos se puede diferenciar evidentemente entre quienes toman clases con el personal capacitado y los que no.
Recomendación	<p>17. Entrenadores:</p> <p>Antes de iniciar los cursos de verano, dictar un curso de capacitación de atención y trato a los alumnos para el personal que dictará las clases.</p>

Continuación tabla 20. Riesgos en la escuela hípica	
Proceso	Escuela hípica
Descripción del riesgo	Entrenamiento del caballo
Descripción del problema	<p>No se tiene un control de las veces que el entrenador monte al caballo al mes, es decir, que el socio debe simplemente creer en que el caballo esté siendo entrenado. Por otro lado, si es que el entrenamiento no fuera necesario, tampoco se tiene una manera de determinarlo.</p> <p>Por otro lado, el entrenador tampoco tiene ningún control cuando está realizando los saltos, éste tampoco hace el uso del casco, haciendo así más riesgoso el entrenamiento. Y por último, cuando está haciendo el uso del picadero, el entrenador es quien decreta que armar para saltar.</p>
Impacto	<p>El socio estaría pagando sin que el entrenador realice su trabajo.</p> <p>Existe una gran probabilidad que el salto no esté cumpliendo con las reglas que la FEI dispone.</p>
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Entrenador
Potencial beneficiado	Entrenador
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	75%
Enfoque de auditoría	Observar el entrenamiento de 10 caballos al azar escogidos a juicio del auditor y conversar con el dueño de los mismos sobre los convenios mantenidos con el entrenador.
Referencia a la Narrativa	C-R.04
Punto de vista de la Entidad	El Gerente del Área, explica que anteriormente se cobraba el entrenamiento de acuerdo a las veces que el entrenador montaba al caballo, este valor era de \$10.00 por clase. Este sistema colapsó debido a que los socios se empezaron a preguntar si en realidad el entrenador montaba al caballo las veces que cobraba. Entonces se decidió unificar el valor del entrenamiento mensual fuera de las veces que el caballo necesite ser montado, también con el fin de generar un ingreso uniforme mensual para los entrenadores.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del Área, ha incrementado el cronograma mensual de los entrenamientos de un caballo, como control propio del desenvolvimiento del mismo. Mas la hoja de control no fue determinada debido a que manifiesta que las circunstancias de cada caballo varían día a día y de una manera impresionante.
Conclusión	El convenio mantenido solo explica que los caballos serán entrenados, pues no existe ningún tipo de convenio diferente, es por ello que el precio no varía.
Recomendación	18. Gerente del Área Hípica: Exigir a los entrenadores un cronograma mensual con los horarios de entrenamiento de cada caballo, y asimismo una hoja de control al terminar cada clase. Estos horarios de entrenamiento estarán adjuntos a la hoja informativa de su alimentación, junto con la hoja de control.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

### 3.1.4. Riesgos identificados en narrativa de concursos

**Tabla 22.** Riesgo en concursos

Proceso	Concursos
Descripción del riesgo	Concursos
Descripción del problema	Lo que sucede con el ranking tanto nacional como internacional es que los jinetes acumulan puntos de acuerdo al número de concursos que asistan y compitan en su categoría oficial.
Impacto	Si el caballo se enferma o se desea que el animal descanse, lo hará bajar de rango si no se presenta o sufre algún inconveniente.
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Inherente
Probabilidad de Impacto	Bajo
Encargado del proceso	Gerente área hípica
Potencial beneficiado	Otros
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	90%
Enfoque de auditoría	Observar la evolución de los concursos de un caballo y su ranking nacional y provincial
Referencia a la Narrativa	D-R.01
Punto de vista de la Entidad	El Gerente y los entrenadores muestran su desacuerdo en mantener estos rankings, ya que es relativo al número de concursos que un binomio participe en cierta prueba, cuando un binomio cambie de categoría a una mayor, sus puntos se perderán por completo. Por otro lado también el ranking se basa en el binomio y no en el jinete o caballo por separado, permitiendo así que un jinete mantenga su ranking en la misma categoría con varios caballos, esto es un desánimo para los jinetes que participan con un solo caballo.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente conversa con los socios para realizar reuniones con el fin de programar los concursos a los que los jinetes y caballos acudirán durante el año, siempre con la flexibilidad de si un socio no se encuentra en la posición de acudir a uno u otro concurso.
Conclusión	Se siguió la pista a dos caballos durante todo el año, el uno dejó los concursos debido a que el socio dueño decidió enviarlo a un potrero por un tiempo. Mientras que el otro caballo continuó y obtuvieron el primer lugar en su categoría.
Recomendación	19. Gerente del Área Hípica y Socio: Realizar un cronograma de participaciones para el caballo, con el fin de acudir a los concursos más importantes del año, y a un número de concursos que lo mantengan en el ranking.  Nota. Los chequeos veterinarios semanales que mantiene el club es otro requisito para saber si el caballo estará o no dispuesto en las diferentes épocas del año.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Viviana Silva

**Tabla 23.** Riesgo en transporte

Proceso	Concursos
Descripción del riesgo	Transporte
Descripción del problema	<p>El gerente del área hípica será el único que sepa con exactitud cuántos camiones se necesitan, y cuántos caballos en total irán al concurso. Tampoco se sabe con exactitud, el porcentaje en el que algún auspiciante están patrocinando los transportes de los caballos.</p> <p>Los caballos dentro del transporte pueden sufrir cualquier tipo de lesión debido a que no se sabe cómo actuarán dentro del camión, este es un riesgo inherente al transporte.</p> <p>Por otro lado, la logística de qué caballos ingresan en cada camión es con una hoja realizada por el gerente de acuerdo a los correos electrónicos respondidos por los socios, ellos muchas veces lo comunican vía telefónica.</p>
Impacto	<p>Es preciso mencionar, que ya que es el único con esta información, podría darse el caso que el gerente infle los valores a pagar de cada socio, con el fin de obtener beneficio, ya sea monetario, o que al final no le cueste a él el transportar a sus caballos propios al concurso.</p> <p>Los dueños de los caballos expuestos a la pérdida parcial o completa del atleta que está siendo trasladado. Gran apertura al riesgo de que un caballo no sea llevado al concurso.</p>
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Alto
Encargado del proceso	Gerente área hípica
Potencial beneficiado	Gerente área hípica
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	80%
Enfoque de auditoría	Visitar otras escuelas para conversar sobre el valor a cancelar por transporte.
Referencia a la Narrativa	D-R.02
Punto de vista de la Entidad	El Gerente del Área Hípica opina que él no tiene ningún interés en generar ganancias o llevarse algún otro tipo de ventaja al momento de costear los concursos, mucho menos los transportes. Asegura también que hace algún tiempo los socios habían tenido esta duda si en realidad él estaría llevando ventaja de esta situación, al final, se demostró que no existía tal caso.
Acciones Tomadas por la Entidad	<p>El Club no cree conveniente exigir facturas al transportista ya que este no es un valor asumido por el club en sí.</p> <p>Por otra parte el Gerente del Área Hípica se muestra de acuerdo con el exigir facturas, aunque reconoce que este incrementaría el valor del mismo debido a los impuestos generados al emitir una factura.</p> <p>Los socios se encuentran imparciales debido a lo que ocurrió hace tiempo con el Gerente del Área Hípica, pues ahora confían plenamente en los valores a pagar por concepto de transporte.</p>
Conclusión	El valor mantenido por las otras escuelas es relativamente más elevado que las que Caballo Loco mantiene, lo mismo que demuestra una oportunidad para Caballo Loco, debido a una ventaja competitiva evidente en cuanto a costos.
Recomendación	20. Asistente Administrativo: Exigir facturas al transportista que detalle el número de caballos que se está llevando.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 24.** Atalaje, alimentos y concursos

Proceso	Concursos
Descripción del riesgo	Atalaje, alimentos y concursos
Descripción del problema	<p>Durante los concursos es necesario que el palafrenero transporte el atalaje necesario para el caballo. Es aquí donde inicia el riesgo de que los mismos pierdan rastro. Los palafreneros no tienen una lista o un tipo de seguimiento de los implementos que llevan de cada caballo, y muchas veces llegan a confundirse y toman implementos que no pertenecen a ese caballo, haciendo así que los mismos se extravíen. Se debe tomar en cuenta que estos implementos son costosos.</p> <p>Esto suele suceder no solo con los implementos si no con alimentos o suplementos que los animales estén consumiendo, pues los palafreneros tienen el control total sobre los mismos.</p>
Impacto	<p>Los palafreneros pueden tomar los implementos y venderlos a otros jinetes que lo necesiten, por costos más asequibles. Generando así una irregularidad (fraude).</p> <p>El riesgo de que esto ocurra es muy alto debido a que no existe un control ni por parte del club ni por los jinetes. Es decir que el palafrenero tiene libertad total sobre el bien.</p> <p>Este riesgo es alto, a base de mi experiencia personal como amazona en otro club y he comprobado que este es un típico acto fraudulento, conocido como mercado negro hípico.</p>
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Control
Probabilidad de Impacto	Medio
Encargado del proceso	Palafrenero
Potencial beneficiado	Palafrenero
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	80%
Enfoque de auditoría	Inspección física de los implementos proporcionados por los socios después de los concursos.
Referencia a la Narrativa	D-R.03
Punto de vista de la Entidad	El Gerente del Área Hípica encuentra esto como un problema ya que conoce sobre los mercados negros de los palafreneros. Nos cuenta que ha rotado tanto el personal, y que han sido tantos los que lo han sorprendido, que solo hace caso omiso del tema, pues no sabe si se puede o no confiar en quienes trabajan para la Escuela, aunque los mantiene por falta de personal y también porque hacen su trabajo de una manera adecuada.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del Área Hípica piensa que así como la lista de inventario de los insumos que el socio trae, este sería muy difícil de llevarlo a cabo debido al tiempo limitado y así mismo se olvidarían de llenar esta guía.
Conclusión	Los palafreneros tuvieron problemas con los implementos llevados a los concursos ya que algunos no pertenecían a los caballos que concursaban, aunque regresaron a la escuela sin ningún faltante.
Recomendación	21. Palafrenero: Guía de remisión especificando los implementos que se llevarán al concurso y de a qué caballo le pertenece.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 25.** Riesgo en premiaciones

Proceso	Concursos
Descripción del riesgo	Premiaciones
Descripción del problema	No existe una disposición en donde se explique cuando el socio será el que reciba el premio por participación de su caballo y el entrenador. Pues en este caso, debería ser para el socio dueño del caballo, ya que él es quien se encarga de todos los gastos para que el caballo participe. Pero el caballo no podría participar dentro de esa prueba si no fuera por el entrenador. Ya que el jinete alumno puede que no tenga la suficiente capacidad o edad para hacerlo.
Impacto	Dejando así en la incertidumbre y discrecionalidad cuál sería el correcto modo de actuar con los premios. Caballo Loco deja que los entrenadores sean quienes se lleven los premios.
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Inherente
Probabilidad de Impacto	Bajo
Encargado del proceso	Entrenador
Potencial beneficiado	Entrenador
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	90%
Enfoque de auditoría	Observar las pruebas que un entrenador de Caballo Loco gana.
Referencia a la Narrativa	D-R.04
Punto de vista de la Entidad	El Gerente se reserva de comentarios en cuanto a los premios de los concursos.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Club no considera necesario establecer una política ya que los socios no se han pronunciado en cuanto este tema.
Conclusión	El entrenador más activo de Caballo Loco participa en un promedio de 6 caballos durante un concurso, de las cuales gana en 3. Él asegura que él es quien se lleva los premios, debido a que nunca ha existido ningún tipo de reclamo por parte de los socios dueños de los caballos por el mismo.
Recomendación	22. Departamento Financiero; Logística y presupuestos: Establecer una política donde detalle el porcentaje que cada parte (jinete y sponsor) se llevarán cuando un binomio gane alguna prueba.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

**Tabla 26.** Riesgo en concursos internacionales

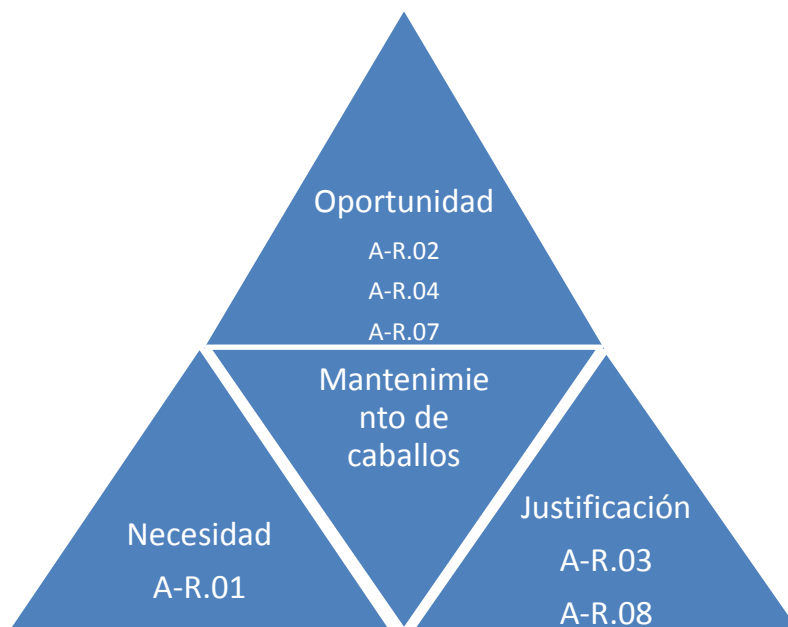
Proceso	Concursos
Descripción del riesgo	Concursos Internacionales
Descripción del problema	<p>Suele suceder que la objetividad de los jinetes a elegir se ve perjudicado, misma que depende del entrenador elegido, que suelen ser los mismos durante ya varios años, debido a lo hermético que se ha vuelto el mundo hípico en el Ecuador. Por este lado, la escuela se ve perjudicada ya que quienes trabajan para el mismo, no se encuentran dentro de este grupo.</p> <p>Por otra parte, debo señalar que el Directorio es el encargado de controlar el hípico nacional, entre otras actividades; pero, se da el fenómeno de que ella misma es la encargada de seleccionar a su discreción a concursantes, con el riesgo de que se de favoritismo o antagonismo a jinetes y/o amazonas.</p>
Impacto	<p>Los jinetes se sientan perjudicados directamente, sin tener derecho a que se discuta su clasificación o no. Por otro lado, el valor de los caballos dentro del club, se desvaloriza ya que si no fueron elegidos para estos eventos, también deja mucho que decir de los mismos, quitando las oportunidades de que el mismo se revalúe.</p> <p>Para los concursos invitacionales, es un riesgo inherente y a su vez de control, ya que el Directorio tiene la potestad de elegir a quienes ellos deseen, con el fin de generar beneficio propio y así perjudicando al resto de sedes hípicas. Cabe recalcar que los entrenadores suelen ser elegidos dentro del mismo Directorio, quienes se ven libres de elegirse por ellos mismo. A falta de un auditor interno o un oficial de riesgo, estas desviaciones producen el conocido “riesgo de detección”.</p>
Frecuencia del Riesgo	Aplicación
Tipo de Riesgo	Inherente / Control
Probabilidad de Impacto	Bajo
Encargado del proceso	Palafrenero
Potencial beneficiado	Otros
Potencial perjudicado	Socio
Calificación del Riesgo	85%
Enfoque de auditoría	Analizar los concursos clasificatorios e invitacionales con las reglas dispuestas por la FEDE y coincidir los nombres de los clasificados.
Referencia a la Narrativa	D-R.04
Punto de vista de la Entidad	El Gerente, como parte del Directorio, asevera que existen procedimientos poco casuales para generar beneficio en ciertos jinetes, lo que no puede ser eliminado debido a la falta de quórum para poder estar en contra de las mismas.
Acciones Tomadas por la Entidad	El Gerente del área Hípica está de acuerdo con la recomendación propuesta, aunque sabe que existen otros procedimientos para que este fuera un concurso claramente limpio y aun así obtener otros resultados.
Conclusión	Los binomios clasificados fueron tomados en cuenta por los concursos clasificatorios, dejando de lado el ranking nacional y provincial.
Recomendación	23. Entrenador: Mantener un seguimiento de los concursos clasificatorios cuando los hubiere, para poder llevar un control de los binomios que acudirán a los diferentes eventos internacionales.

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

### 3.2. Indicadores de fraude dentro del área hípica

#### 3.2.1. Triángulo de fraude proceso de Mantenimiento de Caballos



**Gráfico 10.** Triángulo de fraude proceso de Mantenimiento de Caballos

**Fuente:** Caballo Loco

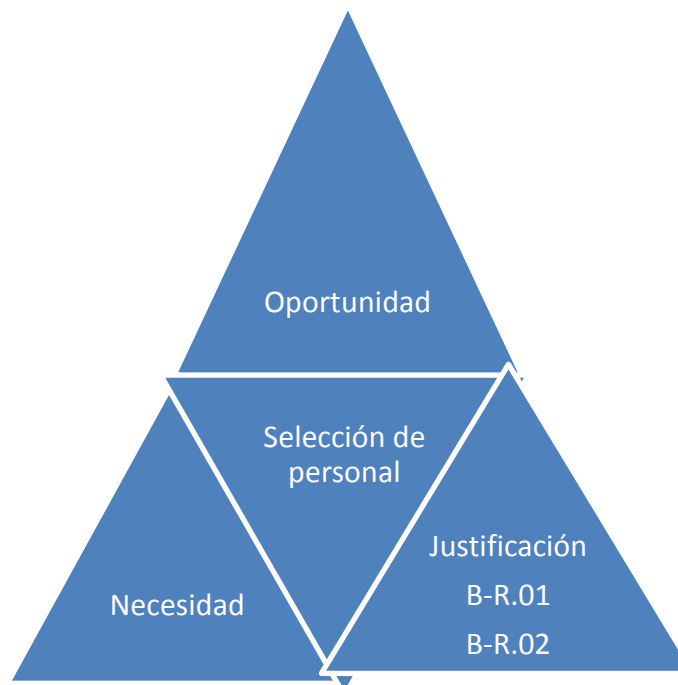
**Elaborado por:** Silva Viviana

En cuanto al mantenimiento de caballos, podemos observar que en su mayoría, los actos ilícitos se pueden cometer debido a la oportunidad que el proceso presenta, es decir, la falta de control y segregación de funciones lleva a que la escuela sea más propensa al fraude. En cuanto a los indicadores de fraude que podemos evidenciar en este proceso son:

- -Exceso de confiabilidad: por parte del Gerente del área, ya que él supone sus empleados realizarán sus tareas de la manera más genuina.

- -Motivo Ideológico: En cuanto a los riesgos que tienen que ver con la justificación, se debe a que ellos suponen que lo que piensan que están haciendo es correcto, aunque perjudique así al club directamente, y ellos no tienen que desembolsar ningún dinero.
- -Necesidad circunstancial: Ya que los dueños de los caballos se ven perjudicados de una manera u otra al momento en que su caballo ya no pueda cumplir con la función para la que fue adquirido, sintiéndose así perjudicado y sin otra salida.

### 3.2.2. Triángulo de fraude proceso de Selección de Personal



**Gráfico 11.** Triángulo de fraude proceso de Selección de Personal

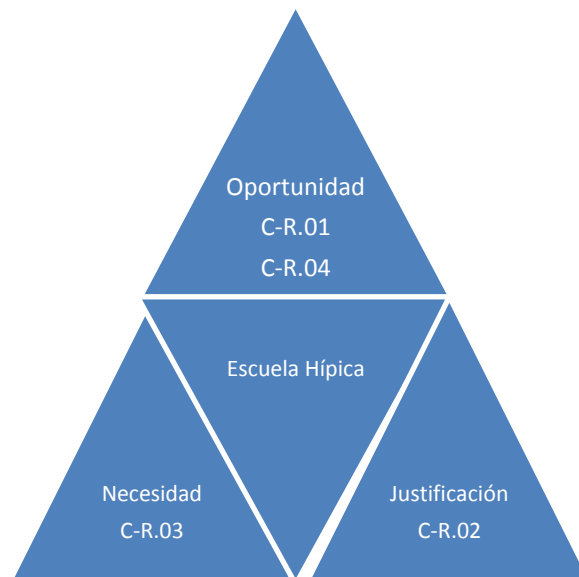
**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

En cuanto selección de personal, sus riesgos son netamente justificación, ya que el personal seleccionado, al momento que desarrolle erróneamente una tarea, se dará el justificativo que él lo está realizando por el salario que recibe, y que es por ello que no puede llegar a más.

El indicador que prevalece dentro de este procedimiento es el sentimiento de injusticia: ya que los empleados sentirán que su sueldo no va de acuerdo a los requerimientos, y peor aún si estos requieren de tratos técnicos especiales.

### 3.2.3. Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica



**Gráfico 12.** Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

La escuela hípica mantiene procesos donde el fraude se encuentra más inclinado hacia las oportunidades que el proceso le da. Demostrando así la falta de controles de la escuela. Dando como resultado que los indicadores que más se destaquen en este proceso son:

- Faltas, fallas, desconocimientos, ignorancia, incompetencia y debilidades de control interno: Ya que a falta de un buen sistema de control interno, es imposible lograr detectar los fallos de los procesos, y peor aún si los actos ilícitos los cometen los mismos altos cargos. Esto le da una apertura a que el control interno siga sin implementarse, ya que el mismo encargado puede sacar beneficio de la falta de control.

### 3.2.4. Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica



**Gráfico 13.** Triángulo de fraude proceso de Escuela Hípica  
**Fuente:** Caballo Loco  
**Elaborado por:** Silva Viviana

El proceso de concursos, en esta escuela hípica demuestra que la oportunidad es la base para dar paso a eventos ilícitos, esto ya que a más de como se refleja en los anteriores procesos de la falta de un buen control interno, también se la combina con la necesidad de quienes la realizan. Muchos de ellos generando beneficios económicos.

Los indicadores en este proceso que destacan son:

- Ausencia de controles: existe una ausencia de controles por parte del club para verificar que se esté llevando los procedimientos de manera correcta, es por eso que las personas que cometen el fraude, saben que podrán seguir haciéndolo sin tener ningún riesgo a ser descubiertos posteriormente.
  
- Debilidades en las medidas de seguridad: Gente externa vienen para los concursos y esta gente es la que necesita que se le implemente controles de seguridad con el fin de mitigar fraudes que puedan cometer dentro del club.

### **3.3. Determinación de posibles fraudes; casos**

#### **3.3.1. Anemia infecciosa equina**

##### **Caso# 1**

Durante el año 2008, hubo un caballo dentro de otra de la escuela hípica, que era portador de la anemia infecciosa equina, pero en esta escuela, no hubo el debido control de los chequeos cada 60 días dispuestos por la FEI. Este caballo tuvo contacto con los demás caballos durante un concurso provincial, y fue así como el caballo infectó al resto, ya que esta es un virus que en el caso humano sería como la gripe. Esta anemia es tan letal, que los caballos infectados tuvieron que ser sacrificados.

La escuela de la que se relata en este caso tuvo que sacrificar alrededor de 30 caballos, y ninguno estaba asegurado. Causando así una pérdida total para los dueños. Debido a la facilidad que tiene este virus para ser transmitido, en otras escuelas también hubo que sacrificar animales. A la postre de la epidemia, causó la muerte de más de 100 ejemplares. La epidemia se convirtió en la epidemia que más daños ha causado en los últimos 30 años dentro del Ecuador.

Durante esta epidemia, todos los establecimientos, criaderos, y granjas, se encontraban en cuarentena, pues era la única manera de evitar la propagación del virus. Pero aun así. Hubieron ventas de caballos a nivel internacional, no se sabe si con el propósito de ganar dinero antes de que fueran atacadas por la anemia, o porque el negocio estaba ya efectuado. Los dueños del caballo no tenían ningún permiso de mover el animal de donde estará, mucho menos de exportarlo.

El caso fue conocido por las organizaciones que rigen la equitación, pero aun así se hicieron los de la vista gorda ya que la historia tuvo un final feliz, pues la yegua exportada no se encontraba infectada, pese a la epidemia en la que se vivía. Y llegó felizmente al país de destino. Este caso se convierte en objeto de mi trabajo debido a que la yegua salió específicamente de “Caballo Loco”. Y nunca se logró conocer del todo, cuáles fueron los procedimientos para que eludieran la ordenanza de cuarentena debido a la epidemia. El caso fue que el precio final de la yegua fue de \$80.000 exportándola para Chile.

## **Conclusión**

En este caso se puede notar la falta de control o el complot que se utiliza por parte de los socios con el fin de obtener un mejor beneficio económico, haciendo caso

omiso de las disposiciones de las diferentes organizaciones, y poniendo en riesgo la salud de otros caballos tanto fuera como dentro del país.

### **3.3.2. Seguro del caballo**

#### **Caso # 2**

Los caballos se aseguran por el valor en el que el dueño crea que el caballo cueste. Pues de esto dependerá el valor de la prima anual. Este seguro solo se hace efectivo si el caballo llegara a morir, o a tener que efectuarle la eutanasia para evitar sufrimiento innecesario.

En Caballo Loco ingresó el caballo llamado Pelucón. Cuando su dueño se encontraba entrenándolo, como de costumbre el jinete sufrió una caída del caballo mientras saltaba una cancha de obstáculos. Se sabía ya que Pelucón era de un mal carácter. Pero lo que no se suponía es lo que llegó a hacer, una vez que vio al jinete en el suelo, los caballos suelen salir corriendo despavoridamente, u otros se quedan esperando que su jinete se levante, Pelucón tenía otro plan en mente, esta sería la primera vez que en “Caballo Loco” se encontraría un caballo loco de verdad, pues Pelucón regresó hacia su jinete caído, y lo comenzó a atacar, a tal punto que el jinete se escondió debajo de un obstáculo hasta que alguien lo socorriera.

Después el caballo comenzó a morderlo, hasta que logró morder al jinete, y así quitándole uno de sus dedos debido al mordisco. El jinete habiendo vivido toda esta experiencia, decidió que Pelucón no era un caballo seguro para ser montado, y fue ahí cuando se decidió matarlo, pero antes de ello, había consultado con su aseguradora si cubrían la eutanasia por caballo peligroso. El seguro le comentó que no, que solo se aplicaba a enfermedades de verdad.

Fue entonces cuando el jinete decidió inducirle un cólico al caballo, y como sabemos ya, el cólico llega a ser mortal debido a que ellos no pueden regurgitar y sus intestinos son demasiado delicados. Fue así como este jinete empachó a Pelucón, causándole una muerte dolorosa y lenta. Así fue como el veterinario del seguro acudió a la escuela, y después de la autopsia determinó que efectivamente el caballo había muerto de cólico, y el seguro de Pelucón procedería a hacerse efectivo.

### **Conclusión**

Este caso da a notar que los socios pueden llegar a medidas extremas y crueles contra el mismo animal con el fin de recuperar algo de dinero. Pues es en contra de la ética el que se atente contra la vida del animal de una manera tan cruel y aun así siendo premiado por el seguro.

### 3.3.3. Alimentación

#### Caso #3

El caballo Pelos Rojos es un caballo que ha vivido durante ya 7 años en esta Escuela, y ha salido a concursos nacionales, a Guayaquil e Ibarra. Este era un caballo muy activo y con vitalidad, su entrenador vio un cambio drástico en el comportamiento del animal, parecía que padecía de una depresión ya que hasta había perdido el apetito. Pelos Rojos fue diagnosticado en un principio por el veterinario del club por medio de un análisis de sangre, que no absorbía los nutrientes de la comida de manera normal debido a algún problema digestivo, y por ello necesitaría de vitaminas y otros complementos.

Al final del tratamiento, Pelos Rojos mostro mejoras en su comportamiento. Y una vez listo para retomar su entrenamiento. Pelos Rojos no podía caminar de manera adecuada, pues parecía no coordinar los movimientos. Durante esta época, la mejor neuróloga de caballos del mundo estaba de visita en la escuela, y hubo la oportunidad que viera al animal. Quien a primera vista diagnosticó que el caballo había contraído el parásito Sarcocystis, el mismo que hace que el caballo pierda su vitalidad en principio, y para la etapa final, el caballo perdía coordinación ya que el parásito ya estaba afectando al cerebro.

La veterinaria informó a los socios dueños del caballo, que este parásito no se cura sino que se controla y el tratamiento tenía un costo de 250 dólares cada inyección. También había asegurado que el tratamiento no se consigue en Ecuador sino que tocaría importarlo con las debidas órdenes para que pudiera ingresar al país, a eso se le debía sumar que cada tratamiento duraría 1 mes. El caballo no se podía montar ya que era riesgoso para montar. Y que se debería aplicar al animal una inyección por semana. Esto quiere decir que al final, el tratamiento tendría un costo total de \$1.000.

Para todo esto hay que agregar que no se sabría cuántos tratamientos serían necesarios de aplicar para que el caballo tuviera la posibilidad de lograr estar del todo bien y controlar el virus. Esto con el riesgo de que no tuviera una mejoría. Una vez acabado el primer tratamiento, el caballo tuvo su primer diagnóstico, y notaron que el caballo no había tenido mejorías al 100%. Es por ello que se necesitó un tratamiento más. Después de este último, el caballo logró mejorarse al 100%. Y la veterinaria explicó que esta mejoría puede ser momentánea, ya que el caballo puede volver a padecer de descoordinación debido a los niveles de estrés a las que el caballo sea sometido.

Como prueba de verificación de que se le administró al caballo todas las inyecciones del tratamiento, el dueño del caballo pidió que se le proporcionara los estuches de las inyecciones. Estas deberían ser 8 cartuchos vacíos, y pues

solamente recibió 7, es decir, que \$250.00 se perdieron o no hubo evidencia en que se le administró esta dosis. Por otro lado, durante el tratamiento del caballo, el dueño había consultado sobre la cobertura del seguro con la que contaba su caballo.

El veterinario del seguro no sabía de la existencia ni las consecuencias de este parásito, por lo que la veterinaria personal le explicó que el parásito si no se lograba controlar, tendría un impacto doloroso hasta la muerte del caballo. Aun así, el veterinario del seguro no vio el por qué el seguro debía cubrir la eutanasia de este caballo.

### **Conclusión**

En este caso muestro al nivel que llega el riesgo en cuanto al inadecuado almacenamiento del alimento del caballo, por otro lado, es mi prueba de que no existe un control sobre los medicamentos que los socios compran para sus caballos.

### **3.3.4. Personal no capacitado**

#### **Caso #4**

Para 2003, la amazona recién iniciada, María José, había obtenido gracias a sus padres, su primer caballo, Camilo. Este era un potro pura sangre de 4 años que venía del hipódromo de Guayaquil, María José, muy contenta entrenaba con él todos los días. Y tuvo sus primeras experiencias en concursos con Camilo.

Llevaban ya dos años como binomio, y repentinamente, se le había comunicado a María José que Camilo estaba con un cólico del que parece que no sobreviviría. María José fue a ver al caballo, y efectivamente este no podía ni pararse. Al cabo de dos semanas de tratamientos y sueros, se le tuvo que aplicar la eutanasia a Camilo para que no sufriera más. Tiempo después, María José se había enterado por medio de los palafreneros, que esta no era la primera vez que el caballo padecía de un cólico tan fuerte, pues Camilo ya había presentado síntomas de malestar meses antes de su eutanasia.

#### **Conclusión**

Los palafreneros ya sabían lo que padecía Camilo, pero nunca informaron debido a la falta de conocimiento que este caso podría resultar en una pérdida para el socio

dueño de Camilo. Este es un caso de estudio debido a que el ocultar información importante también se lo considera parte de negligencia profesional daño moral a María José, por los vínculos que habían entre la persona y su animal.

### **3.3.5. Logística incorrecta**

#### **Caso # 5**

Marcelo envió como de costumbre, las bases para el CHOP en Quito Tennis y Golf Club, después de recibir todos los correos electrónicos y llamadas telefónicas de los socios hasta el día martes, Marcelo realizó su hoja donde se encontraba qué caballos llevar, qué día y a qué hora. El día miércoles el socio Esteban, había confirmado su participación y aceptó que debía pagar los recargos por inscripción a última hora.

Para el día sábado que era el concurso, el jinete Esteban estaba inscrito para su prueba, y ya había cancelado los costos del concurso. A una hora antes de su participación, realizó el recorrido de la pista a pie como en todos los concursos, posteriormente recibiendo la noticia por parte de los palafreneros que estaban en el concurso que su caballo no había llegado al concurso ya que su caballo no había sido parte de la lista. Entonces Esteban se quedó sin concursar.

Conversando posteriormente el caso al gerente, quien le había dicho que fue un desliz del socio, ya que no avisó con suficiente anticipación su participación, deslindándose de cualquier culpa y no devolviendo al jinete el dinero, ya que los gastos fueron incurridos. Y, tanto la FEDE como la AEP tienen la disposición que el valor de las inscripciones no será devuelto en ningún caso, salvo que se demuestre la enfermedad del caballo. Por el resto de los gastos incurridos, el gerente tampoco asumió ninguna responsabilidad.

### **Conclusión**

Para Esteban fue una pérdida completa, ya que aun habiendo llegado y pagado por concursar, este no se pudo presentar, su caballo no estaba en el concurso. La falta de organización por parte del gerente del área hípica hizo que este caso se dé. Pues hace falta un control en donde se cerciore que todos los caballos inscritos están dentro del plan de transporte. En caso de que sucediera este tipo de casos, también se debe tener en el reglamento interno, qué hacer con los gastos incurridos, a quién se le debe reembolsar o no.

### 3.3.6. Entrenamiento del caballo

#### Caso #6

Relámpago es un caballo que no tiene buena técnica para saltar, tiene toda la fuerza pero no se preocupa si llega a botar las varas de los obstáculos. Siempre al finalizar sus canchas, solía terminar con resultados muy negativos. Viendo esto, su dueño Fernando, llamó la atención al entrenador, diciendo que había comprado un caballo que no sirve para nada y que estaba dudando del merecimiento de su puesto dentro de la escuela hípica como entrenador de jinetes.

El entrenador asustado por las represalias que Fernando podía tomar contra él, ya que Fernando era muy conocido y un señor de fortunas, ya que era el dueño de un buffet de abogados muy conocido en el Ecuador. Fue así como las siguientes semanas decidió aplicar técnicas inusuales de salto, una de estas, que el entrenador utilizó, se le llama comúnmente “vareo”, que no es sino el esperar al caballo a lado del obstáculo, con un palo de escoba o un palo metálico, con el fin de golpear sus cañas al momento que el caballo realice el salto, con esto generándole dolor, y así el caballo pensará que no está haciendo el suficiente esfuerzo para pasar el obstáculo.

Después de dos o tres pasadas de un obstáculo con esta técnica, el caballo empieza a saltar más alto, y así deja de topar los palos, pero también termina con un gran dolor en sus manos debido a los golpes, y también muy nervioso por la confusión que vive durante esta experiencia. Los que presenciaron el vareo, no dicen nada pues, ellos saben que esto les hará obtener mejores resultados.

Relámpago, después de ser sometido a estas técnicas ilegales de entrenamiento, llega a su siguiente concurso, y efectivamente, gana la competencia. Fernando felicita al entrenador, quien siente que su puesto ya no corre ningún peligro.

### **Conclusión**

El maltrato animal existe aunque el entrenador tenga todas las licencias y permisos avaladas por la FEI, llega un momento en el que preferirá salvar su puesto, que atentar contra la seguridad y salud del caballo.

### **3.3.7. Premios**

#### **Caso #7**

El caballo Aramis, es un Silla Francesa con la capacidad de saltar la categoría más alta, gran premio. Su dueña es la amazona Luisa, quien está en la capacidad de saltar 1.20m. Pero su entrenador Pedro, le incentiva para que le permita saltar gran premio con él, que así el caballo ganará también prestigio y con ello sería

mejor cotizado en el mercado. Luisa accede. Y entonces es cuando ella comienza a llevar al Aramis a ciertos concursos para que Pedro lo salte en gran premio. Obteniendo siempre buenos resultados, siendo una categoría tan apretada siempre. Aramis no ganaba el primer premio.

Un día en un concurso, se dio el caso, pues Aramis y Pedro habían obtenido el primer lugar en gran premio. Y a la hora de la premiación, le otorgaron al jinete una joya como premio y cien dólares en efectivo. Pedro se llevó este premio sin decirle nada a Luisa. ¿Quién debió llevarse el premio?

### **Conclusión**

Pedro no pagó ninguna inscripción ni otro gasto para que el caballo llegara al concurso, al contrario, Luisa era quien le pagaba a Pedro para que monte a su caballo mensualmente según las disposiciones de la Escuela. En este caso la falta de un reglamento en donde se mencione el proceder con los premios, hace que se genere una confusión del quién debería recibir el premio. Dejando a simple “cordialidad” que el premio deba ser del entrenador. Recalcando que él ya recibe un sueldo mensual por el entrenamiento del caballo. Se puede definir quién es el actor beneficiado y el perjudicado.

### **3.3.8. Copa KF**

#### **Caso #8**

El directorio recibió una invitación para el Ecuador para llevar a 5 caballos a la tan renombrada copa internacional de Estados Unidos de KF. Esta invitación venía de parte del empresario Argentino Xavier Sarmiento, quien había mantenido estrechas relaciones con Jorge del directorio ecuatoriano por ya varios años debido a su gran afición por los caballos de salto. Jorge, es un jinete profesional y parte del Directorio durante ya más de 25 años, fue él quien recibió la invitación de Xavier. Él sabía que nadie más de la Directorio y ni del Ecuador, sabía sobre esta invitación, la misma que decía que auspiciaría el transporte y estadía de 5 caballos del Ecuador en el concurso de KF.

Jorge que vive de esto, no perdió el tiempo y notó que esta sería una gran oportunidad que no podía perder; asumió la invitación como personal, y eligió a 2 personas de confianza para que lo acompañen, el resto de espacios serían de él. Tenía planeado llevar 3 caballos de su propiedad, para venderlos en Estados Unidos, donde se sabe que pagarían hasta 5 veces más que lo que pagarían aquí por el mismo caballo.

Todo iba a pedir de boca, aunque Jorge no había tomado en cuenta que Xavier había hecho amistad con otros jinetes del Ecuador también. Es aquí donde Vicente aparece en escena, él también mantiene relación con Xavier, pero no por los caballos si no por negocios, entonces fue a visitar a Xavier en Argentina, y entre conversaciones Vicente notó la afición por los caballos de Xavier, comenzaron a hablar sobre el tema y Vicente le comentaba que su hijo hace equitación.

Xavier le había preguntado si fue invitado a KF, Vicente desconcertado por la pregunta, le comentaba que este era un evento muy costoso y fue entonces cuando Xavier le comentó sobre su invitación para que Ecuador participara. Fue entonces cuando Vicente ató cabos y tuvo claro todo el plan de Jorge. Cuando Vicente regresó a Ecuador, no esperó y comentó con toda el Directorio y presidentes de las escuelas sobre este tema.

El Directorio llevó a cabo los concursos selectivos para elegir a los jinetes que irían a KF y la penitencia de Jorge fue el de no poder concursar durante un año. Al poco tiempo, se vio a Jorge en los concursos, pero fue después de eso que abandonó el país hasta la presente fecha de la realización de esta investigación, que él ejerce la equitación en otro país.



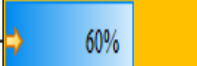




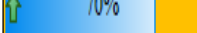




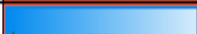
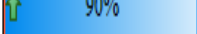


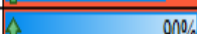


## **Conclusión**

En este caso Jorge tuvo toda la intención de beneficiarse a costa de un acto ilegal, perjudicando a otros jinetes ecuatorianos que estaban aptos para acudir a este evento. Es evidente la falta de control que existe hacia los miembros del directorio.

### **3.4. Análisis del impacto de los riesgos y posibles fraudes**

De acuerdo a los riesgos detectados en cada proceso, se califican de acuerdo a la ocurrencia como se detalla en el siguiente mapa de calor:

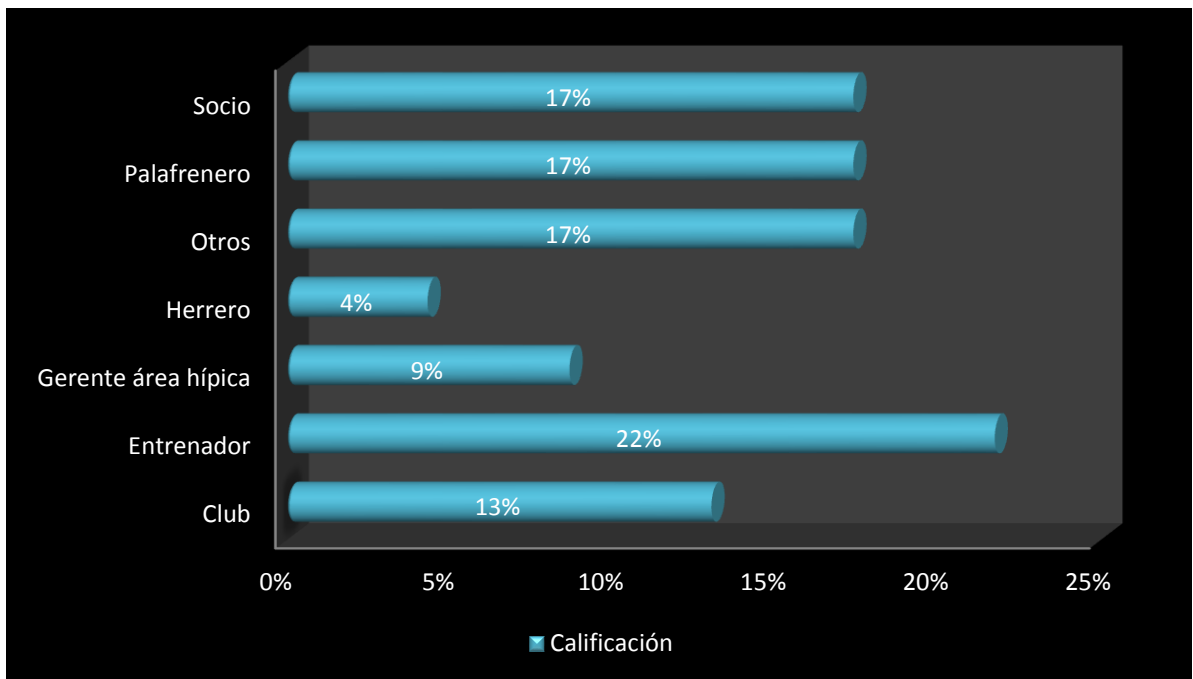
**Tabla 27.** Análisis del impacto de los riesgos y posibles fraudes

Proceso	Descripción del riesgo	Frecuencia del Riesgo	Tipo de Riesgo	Encargado del proceso	Potencial beneficiado	Potencial perjudicado	Calificación	Referencia a la Narrativa
Mantenimiento de caballos	Seguro del caballo	Anual	Control	Socio	Socio	Seguro	 10%	A-R.01
Mantenimiento de caballos	Ingreso de caballo	Aplicación	Control	Gerente área hipica	Otros	Socio	 15%	A-R.02
Mantenimiento de caballos	Estadia	Aplicación	Control	Gerente área hipica	Entrenador	Club	 60%	A-R.03
					Socio	Club		
Mantenimiento de caballos	Mantenimiento	Diana	Control	Palafrenero	Palafrenero	Socio	 70%	A-R.04
Mantenimiento de caballos	Alimentación	Diana	Control	Palafrenero	Palafrenero	Socio	 80%	A-R.05
Mantenimiento de caballos	Horario de ejercicio del caballo	Diana	Control	Palafrenero	Otros	Socio	 75%	A-R.06
Mantenimiento de caballos	Forraje	Cada 60 días	Control	Gerente área hipica	Gerente área hipica	Club	 70%	A-R.07
					Socio			
					Palafrenero			
Mantenimiento de caballos	Herraje	Cada 35 días	Inherente	Herrero	Herrero	Socio	 50%	A-R.08
Selección de personal	Reclutamiento de personal con título	Aplicación	Inherente	Gerente área hipica	Club	Socio	 75%	B-R.01
Selección de personal	Reclutamiento de personal sin título	Aplicación	Inherente	Gerente área hipica	Club	Socio	 80%	B-R.02
Escuela hipica	Compra de un caballo	Aplicación	Control	Socio	Entrenador	Socio	 85%	C-R.01
Escuela hipica	Clases	Aplicación	Control	Entrenador	Entrenador	Socio	 90%	C-R.02
					Socio			
Escuela hipica	Escuela hipica	Aplicación	Inherente	Entrenador	Club	Área Hipica	 90%	C-R.03
Escuela hipica	Entrenamiento del caballo	Aplicación	Control	Entrenador	Entrenador	Socio	 75%	C-R.04
Concursos	Concursos	Aplicación	Inherente	Gerente área hipica	Otros	Socio	 90%	D-R.01
Concursos	Transporte	Aplicación	Control	Gerente área hipica	Gerente área hipica	Socio	 80%	D-R.02
Concursos	Atalaje, alimentos y concursos	Aplicación	Control	Palafrenero	Palafrenero	Socio	 80%	D-R.03
Concursos	Premiaciones	Aplicación	Inherente	Entrenador	Entrenador	Socio	 90%	D-R.04
Concursos	Concursos Internacionales	Aplicación	Inherente / Control	Palafrenero	Otros	Socio	 85%	D-R.05

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

### 3.4.1. Calificación del riesgo de acuerdo al posible beneficiado



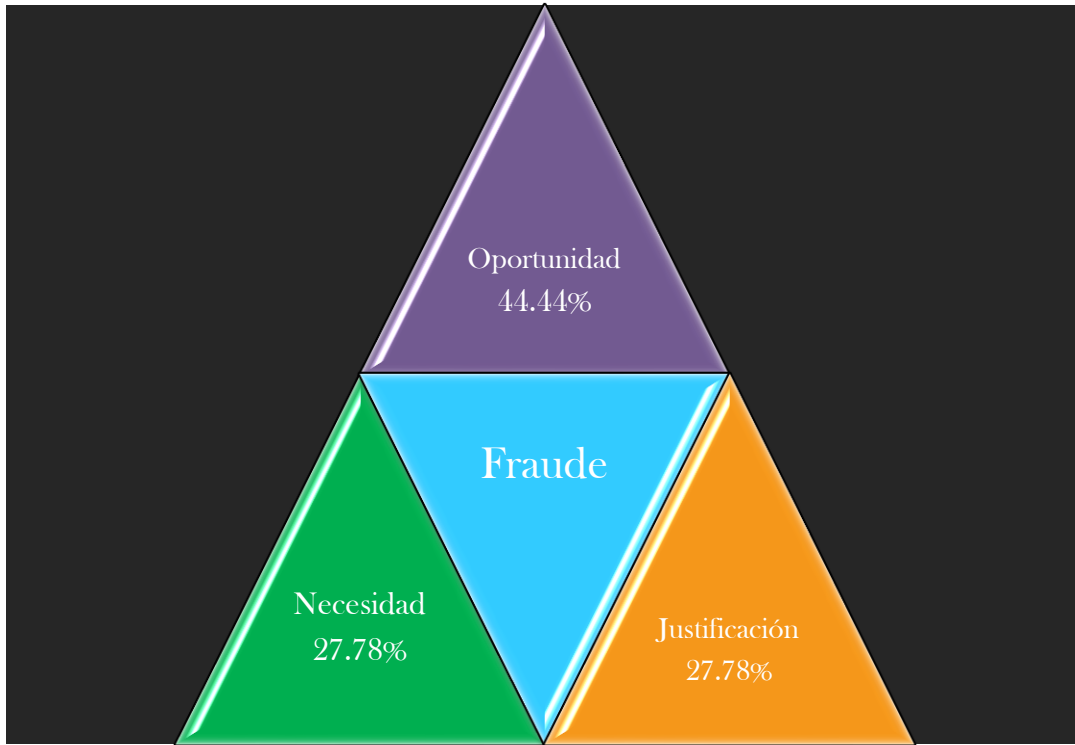
**Gráfico 14.** Calificación del riesgo de acuerdo al posible beneficiado

**Fuente:** Caballo Loco

**Elaborado por:** Silva Viviana

Al divisar en el anterior cuadro, los actores que pueden cometer fraude con más frecuencia son los entrenadores. A continuación presento un cuadro de quiénes serían los beneficiados.

### 3.4.2. Calificación del riesgo de acuerdo al triángulo de fraude



**Gráfico 15.** Calificación del riesgo de acuerdo al triángulo de fraude  
**Elaborado por:** Silva Viviana

En cuanto al por qué se puede dar el timo, observamos que casi el 45% se debe a la oportunidad, es decir, que se da la ocasión en que los actores puedan beneficiarse de este tipo de actos.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

El trabajo de evaluar y reconocer los procesos más relevantes dentro de un organismo se debe tener una familiarización de buena índole, es importante conocer los objetivos de la compañía con el fin de según ello poder establecer los parámetros, el valor agregado que la los procesos ofrecen, y por sobre todo los que sin la organización no podría funcionar.

Es por ello que encuentro de suma importancia, el permitirme un reconocimiento de fallas en los procesos y controles o falta de ellos en una escuela hípica; debido a los 13 años de experiencia como amazona, más el estudio de 5 años en mi carrera, son la mezcla apropiada para realizar este trabajo con la mejor calidad.

Es importante notar que cualquier entidad será evaluada con un mejor punto de vista si es que existe experticia por parte de los evaluadores. Con el fin de

identificar procesos clave y así reconocer riesgos y proponer las recomendaciones más adecuadas para poder mitigarlos.

Por otro lado, el reconocimiento de los personajes de las entidades, ofrece un mejor modo de estudiar el caso, ya que como se sabe, dentro de una organización no solo existe la jerarquización de acuerdo al cargo que ocupa cada persona, sino que el liderazgo innato de algunos, los convierte en influencia para el comportamiento del resto del equipo. Otro papel importante es la experiencia, o la estadía de una persona dentro de la entidad, ya que de esta manera es como cada persona va consiguiendo su propio puesto, su manera de ser visto, y su jerarquía tácita.

Existen personas dentro de una organización que tienen un poder sobre los demás, para convencerlos o no, de llevar a cabo ciertas tareas de ciertas maneras. Esto no quiere decir que toda persona con poder sea la culpable del mal obrar de los demás trabajadores. Se debe tomar en cuenta que por más influencia que alguien tenga sobre otra persona, la única responsable de sus propios actos, es la persona en sí. Este trabajador que posea autoridad, también puede ser quien logre que el ambiente laboral sea más llevadero. Todo depende de si es consciente de la potestad que tiene, y cómo utilizarla. Muchas veces ellos desconocen su propio poder sobre los demás.

El tener que manejar personal que no está debidamente capacitado para el desarrollo de una u otra tarea, siempre dificultara que la misma se lleve a cabo de una manera adecuada. Esto genera que quienes están en altos puestos, mantengan dificultades constantes con un cumplimiento de objetivos. Resulta más difícil de implementar controles, ya que de una u otra manera se necesita de la colaboración de los mismos, quienes usualmente se encuentran en desacuerdo de la adopción de alguna dirección. Es importante reconocer que la autonomía se la debe dar solo a quienes la saben manejar.

Para poder estar al tanto de las debilidades y deficiencias que una empresa tenga, siempre es bueno la visión de alguien externo o ajeno a ellos, ya que esta persona no ha creado ninguna afinidad con la empresa, y le permite tener ideas más claras, no se pierde la objetividad del trabajo que se está desarrollando. También puede suceder que quienes forman parte de la organización se encuentran demasiado familiarizados con los problemas no resueltos o a falta de controles eficaces dentro de la misma, que se vuelve un común para trabajar, algo cotidiano que hasta cierto punto se lo puede ver como la única manera de proceder.

La independencia de un auditor es primordial para el desarrollo de este tipo de trabajos, ya que no se tendrá ningún favoritismo o aversión y los resultados serán más concisos. Esto no garantiza que se identifique absolutamente todas las fallas que una empresa tiene, y también se debe notar que muchas veces las empresas no

aceptan las recomendaciones que un auditor brinda por distintos motivos. A veces se da las mejores ideas y consejos para mitigar riesgos de fraude u otro tipo dentro de los diferentes procesos y tareas de un organismo pero no es suficiente sin el consentimiento de los altos mandos.

## 4.2. Recomendaciones

Se recomienda a todo auditor debe mantener un perfil bajo con el cliente, debido a que es preferible que el cliente se muestre menos tenso, lo más natural posible y apoyado de uno u otro modo para que la información sea más accesible al momento de necesitarla.

Es importante que el auditor esté convencido de su sapiencia pero esto no quiere decir que debe galardonarse de la misma, ya que esto a parte de incomodar al cliente, también lo volverá menos flexible y hasta dejaría de ayudar al auditor para que cumpla su trabajo.

El auditor debe estar atento de todo lo que escucha y percibe dentro de la empresa, esto le servirá para poder detectar las fallas del cliente.

El desconfiar de la información proporcionada sin una evidencia adecuada para sustentarla es un hábito que el auditor debe tener como sexto sentido, ya que solo de esa manera se puede indagar en hechos que pueden ocurrir y así cumplir con un mejor trabajo como auditor. Si bien se entiende por auditor a un profesional con mucho conocimiento y desconfianza, valga recalcar que son las herramientas más eficientes para desarrollar un buen trabajo.

Se recomienda a quien deseara realizar un trabajo de la misma índole, en principio empaparse del tema, de sus proceso clave, familiarizarse del todo con la entidad, y después proceder a cualquier tipo de pruebas, análisis, conclusiones y propuestas.

## CAPÍTULO V

### GLOSARIO, ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA

#### 5.1. Glosario

**AEP:** Asociación Ecuestre de Pichincha; organismo provincial encargado del desarrollo integral de las disciplinas ecuestres de Pichincha a través de la capacitación y la organización de competencias encaminadas a formar e incentivar a jinetes.

**Amazona:** Jinete del sexo femenino.

**Anemia infecciosa equina:** Enfermedad vírica crónica, letal, se trata de un virus de fácil propagación, sin cura, ni control. Con relevancia económica debido a los sacrificios que conlleva.

**Atalaje:** Conjunto de guarniciones que llevan los animales de tiro, es decir, todo el equipamiento que se necesita para poder llevar y adiestrar al animal.

**Binomio:** Conjunto de caballo y jinete.

**CHON:** Concurso Hípico Oficial Nacional; concursos avalados por la FEDE como oficiales para ser tomados en cuenta para el ranking provincial, el mismo que servirá para premiar a los mejores jinetes de su categoría por año.

**CHOP:** Concurso Hípico Oficial Provincial; concursos avalados por la AEP como oficiales para ser tomados en cuenta para el ranking provincial, el mismo que servirá para premiar a los mejores jinetes de su categoría por año.

**COIP:** Código Orgánico Integral Penal; cuerpo penal emitido el 10 de febrero de 2014 por el Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos con el propósito de; “unificar un solo texto de legislación existente de carácter punitivo, que hasta antes de su publicación se encontraba dispersa en el ordenamiento jurídico ecuatoriano, y cuya mayor exigencia se ve reflejada en la seguridad jurídica.” De esta manera posibilitando la certeza perceptiva, ya que se refleja preciso, claro y sistemático, así representando la constitución de la seguridad jurídica en materia penal.

**Deportes Ecuestres:** Deportes ecuestres son todos aquellos deportes que se practican con la participación de un caballo.

**Equitación:** Arte, deporte y práctica de montar y manejar el caballo en diferentes prácticas con reglas y jurados la mayoría de ellos, para dar fe de los sucesos en marcha. El rendimiento del caballo se juzga por sí mismo y refleja la capacidad del jinete.

**Eutanasia:** Es la acción para acelerar la muerte de un paciente desahuciado, en el caso de los caballos, siempre con el consentimiento del dueño del mismo. Todo esto se realiza con la intención de evitar sufrimiento y dolor. La eutanasia está asociada al final de la vida sin más sufrimiento.

**FEDE:** Federación Ecuatoriana de Deportes Ecuestres; institución autónoma que está afiliada a la Federación Ecuestre Internacional, que trabaja por el desarrollo de la equitación en el país con el apoyo del Ministerio del Deporte y Comité Olímpico Ecuatoriano.

**FEI:** Federación Ecuestre Internacional; está localizada en Lausanne-Suiza y es el cuerpo gobernante internacional encargado de regular el manejo de los caballos tanto fuera como dentro de las competencias abalada por el Comité Olímpico Internacional. Funciona como única autoridad controladora para todos los eventos deportivos

ecuestres, es decir de todas las ramas ecuestres y de toda categoría tanto a nivel olímpico como paraolímpico. Establece regulaciones de procesos para el cuidado y entrenamiento respectivo de un caballo dedicado a cualquier rama de la equitación y reglas y programas aprobados para las competiciones ecuestres. La federación tiene como objetivo la promoción del deporte ecuestre y el bienestar del caballo durante su vida deportiva. Otorgar la respectiva sanción y cumplimiento de las mismas a quienes incumplieren con las políticas y regulaciones establecidas por esta entidad para el entrenamiento y cuidado de un caballo deportista. Promocionando así la equidad y justicia para los animales, promoviendo su respeto y bienestar.

**Herraje:** Pieza metálica que modifica la estructura y función normal del casco, para proteger al casco de lesiones y del desgaste intenso al que se ve sometido, además proporciona mayor tracción y sirve como correctivo en muchos problemas de conformación.

**Laminitis:** Desprendimiento de las interdigitaciones que mantienen adherida la tercera falange al casco (la tercera falange es el hueso que junto al navicular se encuentra dentro del casco). Como consecuencia, se presenta la rotación, el hundimiento o ambas alteraciones de la tercera falange y los cambios estructurales en el tejido córneo.

**Padock:** Pista de práctica en donde los caballos se preparan antes de la competencia, diseñada de acuerdo a las regulaciones de la FEI de acuerdo a las reglas de salto 25ta edición, emitida el primero de enero de 2014. En el capítulo 2 “Pistas y áreas de enseñanza”, artículo 201. “Pistas, áreas de enseñanza y obstáculos de práctica”. Dispone que el padock deba tener el área suficiente para practicar, debe constar con un mínimo de dos obstáculos, una vertical y un óxer que determinen claramente por dónde se debe tomar el salto. Estos obstáculos no deberán sobrepasar los diez cm. más que la altura

oficial de la prueba. Si no se cumple con lo dispuesto por la FEI, entonces el binomio será eliminado.

**Palafrenero:** personas que atienden caballos ya sea en residencias privadas o en sitios de entrenamiento de caballos, como establos, propiedades de pasturaje y academias ecuestres. Las labores básicas del palafrenero son mantener limpio los establos, alimentar, ejercitar y limpiar a los caballos con almohaza.

**Paraecuestre:** Disciplina paraolímpica del carácter ecuestre, adaptada para jinetes y amazonas con algún tipo de discapacidad.

**Picadero:** Espacio físico donde se entrena a los caballos y se aprende a montar. Este debe cumplir con los parámetros mínimos dispuestos por la FEI de acuerdo al deporte ecuestre para el cual el caballo se está entrenando. Para el caso de salto, de acuerdo a las reglas de salto 25ta edición, emitida el primero de enero de 2014. En el capítulo 2 “Pistas y áreas de enseñanza”, artículo 201. “Pistas, áreas de enseñanza y obstáculos de práctica”. Dispone que las pistas deban ser cerradas con un tamaño mínimo de 1,200 m<sup>2</sup>. Con un ancho mínimo de 20 metros.

**Sarcocystis:** Se tiene poco conocimiento acerca de este parásito, pero según el Laboratorio de Inmunoparasitología, Facultad de Ciencias Veterinarias, UNLP se refiere a un protozoo, un parásito que afecta al sistema nervioso de los equinos. Se caracteriza básicamente por la presentación de anormalidades neurológicas ocasionadas por lesiones en el sistema nervioso central. Sus síntomas incluyen debilidad, tropiezos frecuentes, mala posición de uno o varios miembros, atrofia de los músculos por denervación, ataxia, inclinación de la cabeza o asimetría facial agudo o más comúnmente, insidioso. Un caballo seriamente afectado puede ser incapaz de levantarse y/o de comer.

## 5.2. Bibliografía

- Maldonado, M. (2013). *auditoria forence*. Quito- Ecuador: 3 era ed.
- Porter, M. E. (1985). *Ser competitivo*. New York: Free Press.
- Romero, J. M. (1990). *El arte de la equitación* . Madrid: Albatros.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina* . Granica MA:: Massachusetts Institute of Technology .
- Silva, W. (2014). *Apuntes de auditoria operativa*. Quito-Ecuador: Pontificia universidad Católica del Ecuador.
- Sutherland, E., & Cressey, D. (1992). *Principles of criminology*. Lanham, Md: Alta Mira Press.

### 5.3. Anexos

#### Anexo 1. Jumping Rules, Fédération Equestre Internationale



## JUMPING RULES

25<sup>th</sup> edition, 1 January 2014

Updates effective 1 January 2015

Printed in Switzerland

Copyright © 2013 Fédération Equestre Internationale

Reproduction strictly reserved

**Fédération Equestre Internationale**

HM King Hussein I Building

Chemin de la Joliette 8

1006 Lausanne

Switzerland

t +41 21 310 47 47

f +41 21 310 47 60

e [info@fei.org](mailto:info@fei.org)

[www.fei.org](http://www.fei.org)

[www.feiworldcup.org](http://www.feiworldcup.org)

# FEI JUMPING RULES

## TABLE OF CONTENTS

<b>PREAMBLE</b>	<b>7</b>
<b>THE FEI CODE OF CONDUCT FOR THE WELFARE OF THE HORSE</b>	<b>8</b>
<b>CHAPTER I INTRODUCTION</b>	<b>10</b>
Article 200 GENERAL	10
<b>CHAPTER II ARENAS AND SCHOOLING AREAS</b>	<b>13</b>
Article 201 ARENA, SCHOOLING AREAS AND PRACTICE OBSTACLES	13
Article 202 ACCESS TO THE ARENA AND PRACTICE OBSTACLE	13
Article 203 BELL	14
Article 204 COURSE AND MEASURING	14
Article 205 COURSE PLAN	15
Article 206 ALTERATIONS TO THE COURSE	15
Article 207 FLAGS	16
<b>CHAPTER III OBSTACLES</b>	<b>17</b>
Article 208 OBSTACLES - GENERAL	17
Article 209 VERTICAL OBSTACLE	17
Article 210 SPREAD OBSTACLE	17
Article 211 WATER JUMP, WATER JUMP WITH VERTICAL AND LIVERPOOL	17
Article 212 COMBINATION OBSTACLES	18
Article 213 BANKS, MOUNDS, AND RAMPS	18
Article 214 CLOSED COMBINATIONS, PARTIALLY CLOSED & PARTIALLY OPEN COMBINATIONS	18
Article 215 ALTERNATIVE OBSTACLES AND JOKER	19
<b>CHAPTER IV PENALTIES DURING A ROUND</b>	<b>20</b>
Article 216 PENALTIES - GENERAL	20
Article 217 KNOCK DOWN	20
Article 218 VERTICAL AND SPREAD OBSTACLES	20
Article 219 DISOBEDIENCES	20
Article 220 DEVIATION FROM THE COURSE	20
Article 221 REFUSAL	21
Article 222 RUN-OUT	21
Article 223 RESISTANCE	21
Article 224 FALLS	21
Article 225 UNAUTHORISED ASSISTANCE	21
<b>CHAPTER V TIME AND SPEED</b>	<b>23</b>
Article 226 TIME OF THE ROUND	23
Article 227 TIME ALLOWED	23
Article 228 TIME LIMIT	23
Article 229 RECORDING THE TIME	23
Article 230 INTERRUPTED TIME	23
Article 231 DISOBEDIENCES DURING INTERRUPTED TIME	23
Article 232 TIME CORRECTIONS	24
Article 233 STOPPING DURING THE ROUND	24
Article 234 SPEED	24
<b>CHAPTER VI TABLES OF PENALTIES</b>	<b>25</b>
Article 235 FAULTS	25
Article 236 TABLE A	25
Article 237 SCORES UNDER TABLE A	25
Article 238 METHODS OF DETERMINING THE SCORES UNDER TABLE A	25
Article 239 TABLE C	26
<b>CHAPTER VII FINES, YELLOW WARNING CARDS, ELIMINATIONS AND DISQUALIFICATIONS</b>	<b>27</b>
	2

## FEI JUMPING RULES

Article 240 FINES AND YELLOW WARNING CARDS	27
ARTICLE 241 ELIMINATIONS	27
Article 242 DISQUALIFICATIONS	28
Article 243 ABUSE OF HORSES (see also GRs Art. 142)	29
Article 244 BOOT AND BANDAGE CONTROL	29
<b>CHAPTER VIII JUMP-OFFS</b>	<b>30</b>
Article 245 JUMP-OFFS - GENERAL	30
Article 246 OBSTACLES IN THE JUMP-OFF	30
Article 247 ELIMINATION OR WITHDRAWAL FROM A JUMP-OFF	30
<b>CHAPTER IX PLACING</b>	<b>32</b>
Article 248 INDIVIDUAL PLACING AND PRIZE GIVING	32
<b>CHAPTER X ATHLETES AND HORSES</b>	<b>33</b>
Article 249 INVITATIONS TO CSIOs	33
Article 250 INVITATIONS TO CSIs	33
Article 251 ENTRIES (see also GRs Art. 116)	33
Article 252 STARTING ORDER	34
Article 253 DECLARATION OF STARTERS	35
Article 254 PARTICIPATION AND NUMBER OF HORSES	35
Article 255 CHILDREN, JUNIORS AND YOUNG RIDERS (refer also to Annexes IX and Xii)	36
Article 256 DRESS, HEADWEAR AND SALUTE	37
Article 257 SADDLERY	38
Article 258 ACCIDENTS	39
<b>CHAPTER XI OFFICIALS</b>	<b>40</b>
Article 259 OFFICIALS	40
<b>CHAPTER XII COMPETITIONS</b>	<b>44</b>
Article 260 GENERAL	44
Article 261 NORMAL COMPETITIONS AND GRAND PRIX COMPETITIONS	44
Article 262 POWER AND SKILL COMPETITIONS	44
Article 263 HUNTING COMPETITION OR SPEED AND HANDINESS COMPETITION	45
Article 264 NATIONS CUP	46
Article 265 SPONSOR TEAM AND OTHER TEAM COMPETITIONS	48
Article 266 FAULT-AND-OUT COMPETITION	49
Article 267 HIT-AND-HURRY COMPETITION	49
Article 268 RELAY COMPETITIONS	49
Article 269 ACCUMULATOR COMPETITION	51
Article 270 TOP SCORE COMPETITION	51
Article 271 TAKE-YOUR-OWN-LINE COMPETITION	52
Article 272 KNOCK-OUT COMPETITION	52
Article 273 COMPETITION OVER TWO ROUNDS	53
Article 274 COMPETITION IN TWO PHASES	53
Article 275 COMPETITION IN GROUPS WITH WINNING ROUND	54
Article 276 COMPETITION WITH WINNING ROUND	54
Article 277 DERBY	55
Article 278 COMPETITION OVER COMBINATIONS	55
Article 279 EVENTS AND COMPETITIONS WITH BORROWED HORSES	55
<b>CHAPTER XIII VETERINARY INSPECTIONS AND EXAMINATIONS, MEDICATION CONTROL AND PASSPORTS OF HORSES</b>	<b>57</b>
Article 280 VETERINARY EXAMINATIONS, HORSE INSPECTIONS AND PASSPORT CONTROL	57
Article 281 MEDICATION CONTROL OF HORSES	57
Article 282 PASSPORTS AND IDENTIFICATION NUMBERS OF HORSES	57
<b>ANNEX I FEI BADGES OF HONOUR</b>	<b>58</b>

## FEI JUMPING RULES

ANNEX II	CALCULATION OF TIME ALLOWED	59
ANNEX III	KNOCK-OUT COMPETITION (JRS ART. 272)	61
ANNEX IV	REQUIREMENTS FOR TIMING EQUIPMENT AND SCOREBOARDS	63
ANNEX V	CSI INVITATION RULES	66
ANNEX VI	CSI REQUIREMENTS FOR EUROPE AND NORTH AMERICA - (CSIO REQUIREMENTS (WORLDWIDE))	69
ANNEX VII	CONSTRUCTION OF THE WATER JUMP	75
ANNEX VIII	QUALIFICATION PROCEDURE FOR OLYMPIC GAMES, WORLD AND CONTINENTAL JUMPING CHAMPIONSHIPS	76
ANNEX IX	RULES FOR YOUNG RIDERS AND JUNIORS	79
CHAPTER I	INTRODUCTION	79
ARTICLE 1	GENERAL	79
ARTICLE 2	PRIORITY OF THE RULES AND REGULATIONS	79
ARTICLE 3	DEFINITION OF A YOUNG RIDER AND A JUNIOR	79
CHAPTER II	INTERNATIONAL EVENTS AND CHAMPIONSHIPS	80
ARTICLE 4	INTERNATIONAL EVENTS (SEE GRs ARTICLE 102)	80
ARTICLE 5	CHAMPIONSHIPS	80
ARTICLE 6	ELIGIBILITY AT INTERNATIONAL EVENTS AND CHAMPIONSHIPS	81
ARTICLE 7	SENIOR EVENTS AND OTHER CHAMPIONSHIPS	82
ARTICLE 8	EXPENSES AND PRIVILEGES	82
ARTICLE 9	PRIZES	83
ARTICLE 10	SCHOOLING OF HORSES	83
ARTICLE 11	TECHNICAL DELEGATE	83
ARTICLE 12	SCHEDULE	83
CHAPTER III	CONTINENTAL AND REGIONAL CHAMPIONSHIPS	85
ARTICLE 13	ENTRIES	85
ARTICLE 14	DECLARATION OF STARTERS	85
ARTICLE 15	AGE REQUIREMENTS	85
ARTICLE 16	COMPETITIONS	86
ARTICLE 17	OBSTACLES AND COURSES	87
ARTICLE 18	TEAM CLASSIFICATION	88
ARTICLE 19	INDIVIDUAL CLASSIFICATION	89
ARTICLE 20	SADDLERY AND DRESS	89
ARTICLE 21	GROUND JURY	89
ARTICLE 22	FOREIGN TECHNICAL DELEGATE	89
ARTICLE 23	VETERINARY COMMISSION	89
ARTICLE 24	APPEAL COMMITTEE	89
ARTICLE 25	PRIZES AND SOUVENIRS	89
ARTICLE 26	MISCELLANEOUS	89
ANNEX X	RULES FOR VETERAN ATHLETES	90
CHAPTER I	VETERAN ATHLETES	90
ARTICLE 1	GENERAL	90
ARTICLE 2	DEFINITION OF A VETERAN ATHLETE	90
ARTICLE 3	INTERNATIONAL EVENTS (SEE GRs ART. 102)	90
ARTICLE 4	OBSTACLES AND COURSES	90
CHAPTER II	CONTINENTAL CHAMPIONSHIP TEAMS AND INDIVIDUALS	90
ARTICLE 5	ORGANISATION	90
ARTICLE 6	FOREIGN TECHNICAL DELEGATE, VETERINARY DELEGATE AND COURSE DESIGNER	91
ARTICLE 7	APPEAL COMMITTEE AND GROUND JURY	91
ARTICLE 8	ENTRIES	91
ARTICLE 9	DECLARATION AND SUBSTITUTION OF STARTERS (TEAMS AND INDIVIDUALS)	91

## FEI JUMPING RULES

ARTICLE 10	QUALIFICATIONS	92
ARTICLE 11	EXPENSES AND PRIVILEGES	92
ARTICLE 12	TRAINING SESSION	92
ARTICLE 13	CHAMPIONSHIP COMPETITIONS	92
ARTICLE 14	FIRST COMPETITION (TEAMS AND INDIVIDUALS)	92
ARTICLE 15	SECOND COMPETITION (TEAM FINAL, SECOND INDIVIDUAL COMPETITION)	93
ARTICLE 16	THIRD COMPETITION (INDIVIDUAL FINAL)	94
ARTICLE 17	PRIZES	95
<b>ANNEX XI</b>	<b>RULES FOR PONY RIDERS</b>	<b>96</b>
<b>CHAPTER I</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>96</b>
ARTICLE 1	GENERAL	96
ARTICLE 2	PRIORITY OF THE RULES AND REGULATIONS	96
<b>CHAPTER II</b>	<b>DEFINITION OF A PONY RIDER AND OF A PONY</b>	<b>96</b>
ARTICLE 3	PONY COMPETITOR	96
ARTICLE 4	DEFINITION OF A PONY	96
<b>CHAPTER III</b>	<b>INTERNATIONAL EVENTS AND CHAMPIONSHIPS</b>	<b>96</b>
ARTICLE 5	INTERNATIONAL EVENTS	96
ARTICLE 6	CONTINENTAL CHAMPIONSHIPS	97
ARTICLE 7	ELIGIBILITY AT INTERNATIONAL EVENTS AND CHAMPIONSHIPS	97
ARTICLE 8	EXPENSES AND PRIVILEGES	97
ARTICLE 9	PRIZES	98
ARTICLE 10	SCHOOLING OF PONIES	98
ARTICLE 11	OFFICIALS	98
ARTICLE 12	PASSPORTS	98
ARTICLE 13	PONY MEASUREMENT	98
ARTICLE 14	SCHEDULE	98
ARTICLE 15	RULES FOR PONY JUMPING EVENTS AND CHAMPIONSHIPS	98
ARTICLE 16	OBSTACLES	98
ARTICLE 17	PRACTICE OBSTACLES	99
ARTICLE 18	SPEED	99
ARTICLE 19	DRESS AND SALUTE	99
ARTICLE 20	LOSS OF HEADGEAR AND UNFASTENED RETENTION HARNESS	99
ARTICLE 21	INSPECTION OF SADDLERY	99
ARTICLE 22	CONTINENTAL JUMPING CHAMPIONSHIPS	101
ARTICLE 23	EVENTS OTHER THAN CHAMPIONSHIPS	103
<b>ANNEX XII</b>	<b>RULES FOR CHILDREN'S EVENTS</b>	<b>104</b>
<b>CHAPTER I</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>104</b>
ARTICLE 1	GENERAL	104
ARTICLE 2	PRIORITY OF THE RULES AND REGULATIONS	104
<b>CHAPTER II</b>	<b>ELIGIBILITY</b>	<b>104</b>
ARTICLE 3	DEFINITION OF CHILDREN	104
<b>CHAPTER III</b>	<b>INTERNATIONAL EVENTS AND FEI CHAMPIONSHIPS</b>	<b>104</b>
ARTICLE 4	TYPE OF EVENTS	104
ARTICLE 5	CONTINENTAL CHAMPIONSHIPS	105
ARTICLE 6	ELIGIBILITY AT INTERNATIONAL EVENTS AND CHAMPIONSHIPS	105
ARTICLE 7	EXPENSES AND PRIVILEGES	106
ARTICLE 8	PRIZES	106
ARTICLE 9	HORDES	106
ARTICLE 10	OFFICIALS	106
ARTICLE 11	PASSPORTS	107

## FEI JUMPING RULES

ARTICLE 12	SCHEDULE	107
ARTICLE 13	RULES FOR CHILDREN'S JUMPING EVENTS AND CHAMPIONSHIPS	107
ARTICLE 14	OBSTACLES	107
ARTICLE 15	SPEED	107
ARTICLE 16	TABLE "C" COMPETITIONS	107
ARTICLE 17	DRESS AND SALUTE	107
ARTICLE 18	SADDLERY	107
<b>CHAPTER IV</b>	<b>CONTINENTAL AND REGIONAL JUMPING CHAMPIONSHIPS</b>	<b>108</b>
ARTICLE 19	ENTRIES	108
ARTICLE 20	DECLARATION OF STARTERS	109
ARTICLE 21	ELIGIBILITY OF HORSES	109
ARTICLE 22	COMPETITIONS	109
ARTICLE 23	OBSTACLES AND COURSES	110
ARTICLE 24	TEAM CLASSIFICATION	110
ARTICLE 25	INDIVIDUAL CLASSIFICATION	111
ARTICLE 26	GROUND JURY	111
ARTICLE 27	FOREIGN TECHNICAL DELEGATE	111
ARTICLE 28	VETERINARY COMMISSION	111
ARTICLE 29	APPEAL COMMITTEE	111
ARTICLE 30	FALLS	111
ARTICLE 31	SAFETY	111
<b>ANNEX XIII</b>	<b>RULES FOR AMATEUR OWNER CATEGORY</b>	<b>113</b>
ARTICLE 1	REQUIREMENTS	113
ARTICLE 2	INTERNATIONAL EVENTS	113
ARTICLE 3	CHAMPIONSHIPS	113
ARTICLE 4	COURSE DESIGNERS	113
ARTICLE 5	FACILITIES	113
<b>GLOSSARY OF TERMS SPECIFIC TO JUMPING</b>		<b>114</b>
<b>INDEX</b>	<b>115</b>	

## FEI JUMPING RULES

### PREAMBLE

The present Jumping Rules (hereinafter JRs) are effective on 1 January 2015. Although these JRs set out the detailed rules of the FEI for International Jumping Events, they must be read in conjunction with the FEI Statutes, the FEI General Regulations (GRs), the FEI Veterinary Regulations (VRs), and all other FEI Rules and Regulations. Articles of the other FEI Rules and Regulations that may be cross-referenced in the JRs are as follows:

- (i) 1 – 99 refer to Articles of the FEI Statutes;
- (ii) 100-199 refer to Articles of the FEI GRs;
- (iii) 200-299 refer to Articles of these JRs;
- (iv) 300-399 refer to Articles of the Rules for Jumping Championships and Games;
- (v) 1000-1099 refer to Articles of the FEI VRs.

Every eventuality cannot be provided for in these JRs. In any unforeseen or exceptional circumstances, it is the duty of the appropriate person or body to make a decision in a sporting spirit, by approaching as near as possible the intention of the JRs and of the GRs. Should there remain any omissions in the JRs, such omission shall be interpreted in a manner compatible to the fullest extent with the other provisions of these JRs, other rules and regulations of the FEI, and sporting spirit.

For the sake of brevity these regulations use the masculine form; this is to be interpreted to include both genders. Terms with a capitalized first letter are defined in the Glossary of the JRs, in the GRs or in the Statutes.

## FEI JUMPING RULES

### THE FEI CODE OF CONDUCT FOR THE WELFARE OF THE HORSE

The FEI requires all those involved in international equestrian sport to adhere to the FEI Code of Conduct and to acknowledge and accept that at all times the welfare of the Horse must be paramount. Welfare of the horse must never be subordinated to competitive or commercial influences. The following points must be particularly adhered to:

#### 1. **General Welfare:**

##### a) Good Horse management

Stabling and feeding must be compatible with the best Horse management practices. Clean and good quality hay, feed and water must always be available.

##### b) Training methods

Horses must only undergo training that matches their physical capabilities and level of maturity for their respective disciplines. They must not be subjected to methods which are abusive or cause fear.

##### c) Farriery and tack

Foot care and shoeing must be of a high standard. Tack must be designed and fitted to avoid the risk of pain or injury.

##### d) Transport

During transportation, Horses must be fully protected against injuries and other health risks. Vehicles must be safe, well ventilated, maintained to a high standard, disinfected regularly and driven by competent personnel. Competent handlers must always be available to manage the Horses.

##### e) Transit

All journeys must be planned carefully, and Horses allowed regular rest periods with access to food and water in line with current FEI guidelines.

#### 2. **Fitness to compete:**

##### a) Fitness and competence

Participation in Competition must be restricted to fit Horses and Athletes of proven competence. Horses must be allowed suitable rest period between training and competitions; additional rest periods should be allowed following travelling.

##### b) Health status

No Horse deemed unfit to compete may compete or continue to compete, veterinary advice must be sought whenever there is any doubt.

##### c) Doping and Medication

Any action or intent of doping and illicit use of medication constitute a serious welfare issue and will not be tolerated. After any veterinary treatment, sufficient time must be allowed for full recovery before Competition.

##### d) Surgical procedures

Any surgical procedures that threaten a competing Horse's welfare or the safety of other Horses and/or Athletes must not be allowed.

##### e) Pregnant/recently foaled mares

Mares must not compete after their fourth month of pregnancy or with foal at foot.

##### f) Misuse of aids

Abuse of a Horse using natural riding aids or artificial aids (e.g. whips, spurs, etc.) will not be tolerated.

#### 3. **Events must not prejudice Horse welfare:**

##### a) Competition areas

Horses must be trained and compete on suitable and safe surfaces. All obstacles and competition conditions must be designed with the safety of the Horse in mind.

##### b) Ground surfaces

All ground surfaces on which Horses walk, train or compete must be designed and maintained to reduce factors that could lead to injury.

##### c) Extreme weather

Competitions must not take place in extreme weather conditions that may compromise welfare or safety of the Horse. Provision must be made for cooling conditions and equipment for Horses after competing.

##### d) Stabling at Events

Stables must be safe, hygienic, comfortable, well ventilated and of sufficient size for the type and disposition of the Horse. Washing-down areas and water must always be available.

#### 4. **Humane treatment of horses:**

##### a) Veterinary treatment

## FEI JUMPING RULES

Veterinary expertise must always be available at an Event. If a Horse is injured or exhausted during a Competition, the Athlete must stop competing and a veterinary evaluation must be performed.

### b) Referral centres

Wherever necessary, Horses should be collected by ambulance and transported to the nearest relevant treatment centre for further assessment and therapy. Injured Horses must be given full supportive treatment before being transported.

### c) Competition injuries

The incidence of injuries sustained in Competition should be monitored. Ground surface conditions, frequency of Competitions and any other risk factors should be examined carefully to indicate ways to minimise injuries.

### d) Euthanasia

If injuries are sufficiently severe a Horse may need to be euthanized on humane grounds by a veterinarian as soon as possible, with the sole aim of minimising suffering.

### e) Retirement

Horses must be treated sympathetically and humanely when they retire from Competition.

## 5. Education:

The FEI urges all those involved in equestrian sport to attain the highest possible levels of education in areas of expertise relevant to the care and management of the Competition Horse.

This Code of Conduct for the Welfare of the Horse may be modified from time to time and the views of all are welcomed. Particular attention will be paid to new research findings and the FEI encourages further funding and support for welfare studies.

## FEI JUMPING RULES

### CHAPTER I INTRODUCTION

#### ARTICLE 200 GENERAL

1. A Jumping Competition is one in which the combination of Horse and Athlete is tested under various conditions over a course of obstacles. It is a test intended to demonstrate the Horse's freedom, its energy, its skill, its speed and its obedience in Jumping and the Athlete's horsemanship. It is essential that strict and detailed JRs are established to regulate Competitions.
2. If an Athlete makes certain Faults such as knocking down an obstacle, refusing, exceeding the time allowed, etc. he incurs Penalties. The winner of the Competition is the Athlete who incurs the least number of Penalties, completes the course in the fastest time or gains the highest number of points, depending on the type of Competition.
3. Variety in Jumping Competitions is encouraged. Therefore, while the JRs are intended to standardise the rules and regulations which apply to Jumping Competitions, they are not intended to standardise the nature of the Competitions since variety provides a precious element of interest for Athletes and spectators alike.
4. Other Competitions may be authorised by the Jumping Director in consultation with the Chair of the Jumping Committee, provided their conditions comply with the requirements set forth in the GRs and in the JRs. Detailed conditions of each Competition must be set out clearly in the Schedule and in the programme of the Event. OCs are not permitted to organise Competitions unless the FEI has approved the conditions according to which these Competitions may be run. OCs wishing to organise International Competitions for five year old Horses must apply for permission to the FEI through their National Federation (hereinafter "NF"). The conditions according to which these Competitions may be run must be approved by the FEI in writing.
5. Competitions must be fair for all Athletes. To achieve this objective, the use of all technical assistance available including but not limited to official video recordings is permitted to assist FEI Officials in carrying out their responsibilities under FEI Rules & Regulations. For official video recordings to be accepted under the FEI Rules & Regulations, they must be presented to the President of the Ground Jury within 30 minutes after the official results are announced. An official video recording is considered to be a recording made by the designated host broadcaster and/or any other accredited broadcaster and/or a designated official video recording company as named by the OC and/or the FEI prior to the Event in question). Videos recorded by any other entity are not acceptable under any circumstances. A review of the video recording is solely at the discretion of the President of the Ground Jury. If the Ground Jury relies on video evidence to alter the outcome of any Competition after the results have been communicated, such a video recording must contain irrefutable evidence that the original ruling or decision was incorrect. A video recording may never be used to establish the time of an Athlete's round (see JRs Art. 229.5). The use of a video shall always be within the confines of the applicable rules and must never by its usage alter the rules currently in effect. With reference to the water jump the decision of the water jump judge is final. (see JRs Art. 211.8)
6. Expenses
  - 6.1. Chefs d'Equipe, Team Veterinarians, Athletes, Grooms and Horses
    - 6.1.1. OCs of World and Continental Championships for Seniors are responsible for meeting the costs for accommodation and meals from one day before the Horse inspection until one day after the Event and for travelling Expenses of Chefs d'Equipe, team Veterinarians, Athletes and Horses belonging to the official Teams and of their grooms, from the frontier of the host NF's country, or the point of arrival in the host NF's country, to the place of the Event, including the cost of loading on and unloading from a ship or aircraft, of quarantine as well as customs duties in the host NF's country. The same applies for the return journey.
    - 6.1.2. OCs of CSIOs are responsible for meeting the costs for accommodation and meals from one day before the first official Competition until one day after the Event for Chefs d'Equipe, Athletes and Horses belonging to the official teams and of their grooms. Reimbursement of travelling expenses is not obligatory for CSIOs. At the discretion of the OC, the same conditions as above may be offered, in whole or in part, to any individual Athletes entered in addition to the official teams at CSIOs.
    - 6.1.4. OCs are under no obligation to meet any of these expenses beyond the time limits published in the Schedule, or to meet any travelling or accommodation expenses of any other persons who may be associated with the official Teams.
    - 6.1.5. If not otherwise specified in the FEI Rules and Regulations, the scale of expenses for the travel and accommodation of Athletes and grooms and the stabling and fodder for the Horses must be published in the Schedule and must cover the reasonable cost of accommodation and meals.
  - 6.2. Expenses for Officials
    - 6.2.1. The OCs shall meet the travelling, accommodation and meals Expenses of all Officials as follows:
      - 6.2.1.1 Reimbursement of Travel Costs

Officials should be offered a convenient travel solution, where total travel time and number of stops are minimised. Proposed travel plans must be submitted to the Official for approval before bookings are made. For non-stop flights with a duration of six or more hours, Business Class must be offered. In any case individual air travel arrangement can be made between the OC and the Official, e.g. a higher per diem for travelling Economy Class.
      - 6.2.2.2 Transportation

Suitable arrangements for airport and hotel transportation should be made in advance with the Official. Transportation to and from the home airport and parking expenses at the home airport must be reimbursed by the OC. If transportation is

## FEI JUMPING RULES

not provided by the OC from the arrival airport/station to the hotel/venue, all costs incurred will be reimbursed to the Official.

### 6.2.2.3 Meals

Two proper meals a day (in addition to breakfast) must be provided to all Officials during the period of the Event. If the OC fails to provide these, the Official will be entitled to an additional daily allowance of EUR 25.- per meal.

### 6.2.2.4 Accommodation

This should be provided in a minimum 3\* hotel and include breakfast. Officials shall not be required to share a room with another Official(s).

### 6.2.2.5 Per Diem (Daily Allowance)

A per diem allowance of minimum 120 Euros per day per Official must be offered to all FEI Officials during the period of the Event. This remuneration for miscellaneous costs is to be provided net after relevant taxes being borne by the OC. A per diem will be paid in addition for a maximum total of one travel day if the Official's travel day(s) is/are different from the officiating days.

6.2.2. FEI appointed Officials whose Expenses are to be paid by the OC shall be appointed with the agreement of the OC.

6.3 For expenses at other FEI Championships, FEI World Cup™ Finals, FEI Nations Cup™ Finals and Olympic Games see the specific rules for these Events. Expenses at Regional Championships and Regional Games are left to the discretion of the OC.

7. If the FEI has reason to suspect that an OC will not be able to meet its financial obligations, the NF concerned will be authorised to require that Event to be secured by financial guarantees such as a bank guarantee or through an escrow account. Information will be included in the Event Schedule to indicate whether the Event has such financial guarantees or not. If the FEI is aware of an Event that is likely to default on payment of prize money, the Athletes will be informed through their NF. If in spite of all precautions taken an OC fails to meet its financial obligations to the FEI and Athletes, it will not be permitted to organise another Event until all outstanding debts have been settled; furthermore the total prize money foreseen for the next event that OC wishes to organise must be secured ahead of time in an account jointly held by the OC and the NF.

## 8. Calendar

For the avoidance of doubt, all references to CSIS\* and CSIO5\* Events in the paragraphs below (Art. 200.8) include CSIS\*-W and CSIO5\*-W Events.

The dates of all CSIS\* and CSIO5\* Events shall be approved by the FEI Secretary General two years prior to the year in which the Event is to take place.

The dates of all FEI World Cup™ Western European League Events must be entered in the FEI calendar by 1 October three years prior to the year in which the event is to take place and shall be approved by the FEI Secretary General two years prior to the year in which the Event is to take place. Consequently, applications for the dates of CSIS\* outside of Western Europe and CSIO5\* Events to be inserted in the FEI Calendar must be received by the FEI Secretary General by 1 October two years prior to the year in which the Event takes place and the dates of FEI World Cup™ Western European League Events must be received by the FEI Secretary General by 1 October three years prior to the year in which the Event takes place.

For late date applications and/or modifications of CSIS\* and CSIO5\* Events received between 2 October two years prior to the year in which the Event is to take place and 1 October one year prior to the year in which the Event is to take place, any NF and/or OC of a 5\* Event already entered in the calendar that may be deemed to be affected by the acceptance of such late date application and/or modification shall be given the opportunity to provide its opinion and if objecting to the late addition or modification of dates must explain the reasons for the objection. After an evaluation of the reasons for an objection, the Secretary General may accept the late addition or modification. For late date application and/or modification of CSIS\* and CSIO5\* Events received after 1 October one year prior to the year in which the Event is to take place, the procedure established in GRs Art. 112.7 will apply.

CSIS\* and CSIO5\* Events are not permitted to clash with FEI World Cup™ Western European League Events unless the OCs involved are in agreement; CSIS\* and CSIO5\* Events are not permitted to clash with the FEI World Cup™ Jumping Final or with the FEI Nations Cup™ Jumping Final.

From the Monday of the week preceding and all days during the World and Continental Jumping Championships for Seniors it is forbidden to host an FEI World Cup™ Competition, a CS14\*, CS104\*, CS15\* or a CS105\* on the same Continent as the Championship.

There shall be no FEI World Cup™ Competition (worldwide) 10 days prior to, all days during and seven days after the Jumping Events at the Olympic Games; there shall be no FEI World Cup™ Competition 10 days prior to, all days during and seven days after the Jumping Events at the Pan-American Games on the same continent.

From the Monday of the week preceding and all days during the Jumping Events at the World Equestrian Games and the Olympic Games and the FEI World Cup™ Jumping Final it is forbidden to host an FEI Nations Cup™ Jumping Event (worldwide).

From the Monday of the week preceding and all days during the Continental Championship for Seniors it is forbidden to host an FEI Nations Cup™ Jumping Event on the same continent as the Championship.

## FEI JUMPING RULES

From the Monday of the week preceding and all days during the Jumping Event of the Pan-American Games it is forbidden to host an FEI Nations Cup™ Jumping Events in the Americas.

From the Monday of the week preceding and all days during the Jumping Event of the Asian Games it is forbidden to host an FEI Nations Cup™ Jumping Event in Asia.

### 9. Stables

All Horses must be stabled in the official stables provided by the OC for the duration of the Event. In case the Horse(s) are moved to a different stable other than the official stables provided by the OC without the authorisation of the Ground Jury the Horse(s) will be disqualified from the Event.

## FEI JUMPING RULES

### CHAPTER II ARENAS AND SCHOOLING AREAS

#### ARTICLE 201 ARENA, SCHOOLING AREAS AND PRACTICE OBSTACLES

1. The arena must be enclosed. While a Horse is in the arena during a Competition, all entrances and exits must be physically closed.
2. An indoor Competition arena must have minimum size of 1'200 m<sup>2</sup> with a minimum width on the short side of 20 metres. An outdoor Competition arena must have a minimum size of 4'000 m<sup>2</sup> with a minimum width on the short side of 50 metres. An exception to this rule may be granted, where circumstances warrant, by the FEI Jumping Director in consultation with the Chair of the Jumping Committee.
3. The Schooling Areas

The OC must provide at least one schooling area sufficiently large for optimal training conditions. There must be a minimum of one vertical and one spread obstacle. The ground has to be in proper condition for the training of Horses. When there are many Athletes and sufficient space, additional obstacles should be provided. All obstacles must be constructed in the usual manner and provided with red and white flags. However, the flags may be replaced by tape or paint in order to provide a white and a red top to the wings or uprights.

Where space permits and the number of Athletes is large, a separate schooling area may be designated.
4. Practice Obstacles

The use of obstacle material not provided by the OC is forbidden under Penalty of Disqualification and/or Fine (see JRs Art. 242.2.6 and 240.2.5). Practice obstacles may only be jumped in the direction for which they are flagged. No part of the practice obstacles may be physically held by any person.

  - 4.1. Ground lines may be placed directly underneath the first part of an obstacle or up to one metre away on the take-off side. If there is a ground-line in front of the obstacle, a ground-line may be used behind the obstacle at an equal distance up to a maximum of one metre.
  - 4.2. Any obstacles 1.30 m or higher must have a minimum of two poles, in cups, on the take-off side of the obstacle, regardless of whether or not a ground line is used. The lower pole must always be below 1.30 m.
  - 4.3. If crossed poles are used as the top part of an obstacle, they must be able to fall individually. The top end of the poles must be in a cup. However, there can be a horizontal top pole behind the crossed poles, which must be at least 20 centimetres higher than the centre of the crossed poles.
  - 4.4. The top poles of an obstacle must always be in cups at both ends. If the pole is resting on the edge of a cup it must be on the far edge and never on the near edge.
  - 4.5. For Competitions where the maximum obstacle height is 1.40m or less, the obstacles in the practice arena may not exceed in height and width ten centimetres more than the actual maximum height and width of the obstacles of the Competition in progress. If the obstacle height of the Competition in progress is greater than 1.40 m, the obstacles in the practice arena may not exceed 1.60 m in height and 1.80 m in width.
  - 4.6. It is not permitted to walk Horses over poles when these are elevated or placed in cups at one or both ends.
  - 4.7. The OC may provide material to simulate a water ditch.
5. Gymnastic Training
  - 5.1. Athletes may train their Horses in gymnastic exercises using placing poles on the ground, but obstacles used for this purpose may not exceed 1.30 m in height. Athletes using such obstacles must not violate the rules against rapping (see JRs Art. 243.2.1).
  - 5.2. Placing Poles: If there is enough space placing poles may be used and placed on the ground not closer than 2.50 m on the take-off side of a vertical obstacle not exceeding 1.30 m in height. A placing pole may be used on the landing side not closer than 2.50 m when the obstacle is jumped at the trot or three metres if at the canter.
  - 5.3. Exercising and Training: whenever possible provision should be made for Athletes to exercise and train in the presence of a steward for several hours in the morning. Athletes may change obstacles providing JRs Art. 201.4, 201.5 and 201.6 are not contravened.
6. Combinations are permitted as long as there is enough space and if they are built with correct distances. The OC must provide the material.

When training areas are crowded Athletes may only use single obstacles.
7. The schooling area(s) must always be supervised by a steward when in use.

#### ARTICLE 202 ACCESS TO THE ARENA AND PRACTICE OBSTACLE

1. Athletes on foot may only be admitted once to the arena before each Competition and this includes Competitions with jump-off(s). Entry into the arena will be prohibited by means of a notice "Arena Closed" placed at the entrance or conspicuously in the middle of the arena. Permission to enter the arena will be given by the Ground Jury ringing the bell and by displaying a notice "Arena Open". An announcement must also be made over the public address system. However, in Competitions over two rounds with different courses, Athletes may inspect the course before the second round.

## FEI JUMPING RULES

2. The OC of an Indoor Event where facilities for exercising are severely limited, may, with the agreement of the Ground Jury, give special permission for the arena to be used for exercising at specified times.
3. If the schooling areas are inadequate or cannot be used, a practice obstacle which is not part of the course must be placed in the arena. In all other circumstances, facultative or practice obstacles are not allowed in any Competition. In certain special competitions (including but not limited to the Six Bar or Puisseance Competition) the Ground Jury may decide that the Athletes remaining in the Competition must stay in the arena after the first or second jump-off. In this case, the Ground Jury must allow a practice obstacle in the arena.
4. The practice obstacle must be a spread obstacle not exceeding 1.40 m in height and 1.60 m in spread or a vertical obstacle not exceeding 1.40 m in height, provided with red and white flags and should not be numbered. These dimensions may not be altered during the course of the Competition. Only two attempts at this obstacle are allowed. Jumping or attempting to jump this practice obstacle more than twice entails a fine in addition to the possible Disqualification (see JRs Art. 242.2.3 and 240.2.6).

Jumping the practice obstacle in the wrong direction may incur disqualification (see JRs Art. 242.2.7).

The Athlete is allowed 90 seconds maximum to make these attempts, counted from the time the Ground Jury rings the bell.

A knock down, Refusal or run out count as an attempt. If there is a Refusal at the first attempt with a knock down or displacing of the obstacle, this obstacle is to be reset and the Athlete is allowed to make a second and final attempt. The time taken to reset the obstacle is neutralised.

The Ground Jury must give the signal to start the round after the Athlete has made his attempt(s) or after 90 seconds. After the sound of the bell, the Athlete who has attempted only once, is allowed the second attempt but he must cross the starting line in the correct direction within 45 seconds; failure to do so will start the time of the round (see JRs Art. 203.1.2).

5. Athletes may not jump or attempt to jump any obstacle in the arena during a parade before the Competition. Failure to comply with this paragraph may incur Disqualification (see JRs Art. 242.2.4).
6. A prize winner may only jump an obstacle for the benefit of the press with the permission of the Ground Jury, provided it does not form part of a subsequent round. This practice should not be encouraged.

## ARTICLE 203 BELL

1. The bell is used to communicate with the Athletes. One of the members of the Ground Jury is in charge of the bell and responsible for its use. The bell is used:
  - 1.1. to give permission to the Athletes to enter the arena when the course is ready for their inspection (see JRs Art. 202.1) and to signal that the inspection time is over;
  - 1.2. to give the signal to start and to activate a 45-seconds countdown shown in the timing equipment in the scoreboard or in another display beside the arena.The 45-seconds countdown sets the time that the Athlete can spare before commencing his round. The Ground Jury has the right to interrupt the 45-seconds countdown if unforeseen circumstances occur. Incidents such as, but not limited to, disobediences and falls, occurring between the signal to start and up to the moment the Athlete crosses the starting line in the correct direction, are not penalised (see JRs Art. 235.3). After the bell has rung, crossing the starting line in the correct direction for a second time before jumping the first obstacle is counted as a Disobedience.

However, the Ground Jury, in its discretion if the situation so warrants, has the right not to activate the start or to cancel the starting procedure, give a new signal to start and restart the countdown.
- 1.3. to stop an Athlete for any reason or following an unforeseen incident and to signal to him to continue his round after an interruption (see JRs Art. 217.4 and 233);
- 1.4. to indicate the Athlete that an obstacle knocked down following a Disobedience has been replaced (see JRs Art. 233);
- 1.5. to indicate by prolonged and repeated ringing that the Athlete has been eliminated.
2. If the Athlete does not obey the signal to stop, he may be eliminated at the discretion of the Ground Jury (see JRs Art. 241.4.5) except where specifically provided for under JRs Art. 233.2.
3. If, after an interruption, the Athlete restarts and jumps or attempts to jump without waiting for the bell to ring, he will be eliminated (see JRs Art. 241.3.14).

## ARTICLE 204 COURSE AND MEASURING

1. The Ground Jury must walk the course to inspect it before the start of the Competition. The course is the track, which the mounted Athlete must follow when competing from passing the start in the correct direction up to the finish. The length must be measured accurately to the nearest metre taking account, particularly on the turns, the normal line to be followed by the Horse. This normal line must pass through the middle of the obstacle.
2. In Championship Competitions, Olympic Games, Nations Cup and Grand Prix Competitions, the President of the Ground Jury or his designee must ensure that the Course Designer has properly measured the course. At Championships, Finals, Games and all 5\* Events, the President of the Ground Jury or his designee must walk the course with the Course Designer to ensure that the course is properly measured with a wheel. In exceptional cases, the Ground Jury may alter the time, if the conditions as mentioned in JRs Art. 204.3 apply.

## FEI JUMPING RULES

3. Once the Competition has started only the Ground Jury in consultation with the Course Designer, and the Technical Delegate if present, may decide that a significant error has been committed in the measurement of the course. This may be done at the latest after the third Athlete, who has completed the course without a Disobedience or any other interruption, assuming that the three Athletes in question have started their course prior to the 45-second countdown elapsing, and before the next Athlete has started. In this case, the Ground Jury has the option to alter the time allowed. If the time allowed is increased, the Score of the Athletes who have jumped the course before the time was altered will then be adjusted accordingly, if applicable. If the time allowed is decreased, this may only be done to the extent that no Athlete having previously completed his round receives time penalties due to the alteration of the time allowed.
4. If the condition of the footing becomes bad, the Ground Jury may alter the speed provided for in the Schedule, before the start of the first Athlete of the Competition.
5. The total length of the course in metres may never exceed the number of obstacles in the Competition multiplied by 60.
6. The starting and finishing lines may not be more than 15 m or less than six metres from the first and last obstacle. These two lines must each be marked with an entirely red flag on the right and an entirely white flag on the left. The start line and finish line must also be marked with markers with the letters S (= Start) and F (= Finish).

### ARTICLE 205 COURSE PLAN

1. The Course Designer must give the Ground Jury a copy of the course plan showing accurately all the details of the course. An exact copy of the course plan given to the Ground Jury must be posted as close as possible to the entrance of the arena, at least 30 minutes before the beginning of each Competition. For all Competitions the track as measured by the Course Designer must be indicated on the course plan that is posted prior to the Competition.
2. The obstacles are numbered consecutively in the order in which they must be jumped, except in certain Competitions, as specified in the JRs.
3. Combination obstacles carry only a single number. This number may be repeated at each element for the benefit of the Ground Jury and Athletes. In this case, distinguishing letters will be added (for example: 8A, 8B, 8C, etc.).
4. The plan must indicate the following:
  - 4.1. the position of the starting and finishing lines. During a round, unless otherwise indicated, these may be re-crossed without Penalty;
  - 4.2. the relative position, type (spread or vertical obstacle, triple bar), numbering and lettering of obstacles;
  - 4.3. any compulsory turning points marked by a white flag on the left side and a red flag on the right;
  - 4.4. the track to be followed by Athletes marked either by a continuous line (in which case it must be followed precisely) or by a series of arrows showing the direction in which each obstacle must be jumped (in which case the Athlete is free to choose his own track). Should there be a compulsory section in an otherwise unrestricted course, both methods must be used on the same plan;
  - 4.5. the table of Penalties to be used;
  - 4.6. the speed for the Competition if applicable;
  - 4.7. the length of the course;
  - 4.8. the time allowed and the time limit, if any; or the fixed time in certain Competitions, as specified in the JRs;
  - 4.9. the obstacles, the length, the time allowed and the time limit for the jump-offs;
  - 4.10. the combinations considered as completely closed or as partially closed (see JRs Art. 214);
  - 4.11. all decisions and/or modifications made by the Ground Jury in regard to the course.

### ARTICLE 206 ALTERATIONS TO THE COURSE

1. Should force of circumstances make it necessary to alter the plan of the course after it has been posted, the change may only be made after agreement of the Ground Jury. In this case the Chefs d'Equipe and all individual Athletes must be advised of the alterations.
2. Once the Competition has begun, the conditions under which it is run may not be altered and the course or its obstacles may not be changed unless otherwise stipulated in the JRs (see Art. 204.3). If it becomes necessary to interrupt the Competition (because of a storm or bad light, etc.) it must subsequently be continued using the same obstacles and course and as far as possible under the same conditions and at the exact point where it was interrupted. However, for the Nations Cup, JRs Art. 264.3.6 applies.
3. Notwithstanding paragraph 2 above, an obstacle may be re-sited during a round, or between rounds of a Competition, if in the opinion of the Ground Jury a deterioration in the state of the going or other special circumstances necessitates such action. Obstacles, which cannot be re-sited, such as water jumps, ditches or permanent obstacles, must be taken out of the course. If an obstacle has been taken out of the course during a round, the Scores of all previous Athletes penalised during this round at that obstacle must be adjusted by cancelling jumping Penalties and time corrections incurred thereat. All Eliminations and time Penalties already incurred will stand.
4. If necessary, a new time allowed and time limit shall be fixed for the course as altered under paragraph 3 above.

## FEI JUMPING RULES

### ARTICLE 207 FLAGS

1. Completely red flags and completely white flags must be used to mark the following details of the course:
  - 1.1. the starting line; it is obligatory to place also a marker S (see JRs Art. 204.6);
  - 1.2. the limits of the obstacles; the flags may be attached to any part of the wings of the obstacles. They may also stand independently. One red flag and one white flag must be placed at vertical obstacles and at least two red and two white flags to define the limits of spread obstacles. They must also be used to mark the limits of the obstacles provided in the schooling areas (JRs Art. 201.3) or the practice obstacle in the arena (JRs Art. 202.3); in the schooling area it is also allowed to use wings/uprights with a red or white top, instead of flags;
  - 1.3. compulsory turning points;
  - 1.4. the finishing line; it is obligatory to place also a marker F (JRs Art. 204.6);
2. At the obstacles, the starting and finishing lines and at the compulsory turning points, the Athlete must pass between the flags (red on his right and white on his left). Flag poles defining the limits of the landing side of the water jump must be made of material that cannot shatter or splinter and must bend when hit; flags must have no sharp points or corners.
3. If an Athlete passes the flags on the wrong side, he must retrace his steps and pass them on the correct side before continuing his round. If he does not correct this mistake, he will be eliminated (see JRs Art. 220.1.2).
4. Knocking down a flag anywhere in the arena does not incur a Penalty. If a flag marking the limits of an obstacle or compulsory turning point or the finishing line has been knocked down following a Disobedience / Resistance, (without passing these lines) or as a result of unforeseen circumstances, the flag will not be replaced immediately; the Athlete must continue his round and the obstacle / compulsory turning point will be judged as if the flag was in its original place. The flag must be replaced before the next Athlete will be given the signal to start.
5. However, if a flag defining the limits of the water jump or of a natural obstacle has been knocked down following a Disobedience or as a result of unforeseen circumstances and in all cases where the nature of the obstacle is changed by knocking down the flag, the Ground Jury will interrupt the round of the Athlete. The clock must be stopped while the flag is replaced and a time correction of six seconds will be applied in accordance with the procedure provided for in JRs Art. 232.
6. In certain Competitions, the starting and finishing lines may be crossed in both directions. In this case the lines must be provided with four flags; a red and a white flag at each end of these lines.

## FEI JUMPING RULES

### CHAPTER III OBSTACLES

#### ARTICLE 208 OBSTACLES - GENERAL

1. The obstacles must be inviting in their overall shape and appearance, varied and match their surroundings. Both the obstacles themselves and their constituent parts must be such that they can be knocked down, while not being so light that they fall at the slightest touch or so heavy that they may cause Horses to fall or be injured.
2. The obstacles must be designed with horsemanship and fairness in mind.
3. A sponsored obstacle is any obstacle inside the flags of which there is advertising material or a sponsor's product or representation of a product. If advertising material or representation of a product on the wing of an obstacle is more than 0.50 m<sup>2</sup>, the obstacle is also considered to be a sponsored obstacle. If the wings of an obstacle have advertising of 0.50 m<sup>2</sup> or less, the obstacle is not considered a sponsored obstacle. No more than 30%, rounded up to the next whole number of the efforts, may be sponsored obstacles.  
  
This paragraph applies to World and Continental Championships and FEI World Cup™ Final and other Events or Competitions as designated by the FEI. The Technical Delegate must approve the design and construction of all obstacles with regard to safety and technical suitability.  
  
In agreement with the Chair of the Jumping Committee, FEI Commercial Director and FEI Director Jumping, the number of sponsored efforts may be increased up to 50%.
4. The maximum height of obstacles in the first round of any Competition which takes place within the frame of an Event classified according to GRs Art. 102.6 is:  
  - (i) 1.40 m for CSI1\* Events;
  - (ii) cannot exceed 1.45 m for CSI2\* Events.The above does not apply for Six Bar and Puissance Competitions.
5. Under no circumstances, except in Six-Bar, Puissance and Power and Skill Competitions may any obstacle exceed 1.70 m in height. Spread obstacles must not exceed two metres in spread with the exception of triple bars which may have a maximum spread of 2.20 m. This applies also in the case of one or of several jump-offs. The water jump may not exceed 4.50 m in spread including the take off element.
6. Poles and other parts of the obstacles are held up by supports (cups). The pole must be able to roll on its support; in this case the support must have a depth of 18 mm minimum and a depth of 30 mm maximum. For planks, balustrades, barriers, gates, etc. the diameter of the supports must be more open or even flat.
7. The limits on the height and spread of obstacles set forth by these JRs and in the definite Schedules must be observed with the greatest care. However, if it should happen that a maximum dimension has been marginally exceeded as a result of the material used for construction and/or by the position of the obstacle on the ground, the maximum dimensions set forth will not be considered as having been exceeded, providing every effort has been made to not exceed the maximum dimensions specified in the Schedule with the material available.
8. The approximate dimensions of obstacles in Competitions other than those, which are specially set forth in the JRs, must be stipulated in the Schedule.

#### ARTICLE 209 VERTICAL OBSTACLE

1. An obstacle whatever its construction may only be called a vertical when faults are judged on the same vertical plane.

#### ARTICLE 210 SPREAD OBSTACLE

1. A spread obstacle is an obstacle which is built in such a manner that it requires an effort both in spread and in height. FEI-approved safety cups must be used as support for the back pole of spread obstacles and in case of a triple-bar to support the centre and back poles of the obstacle. Approved safety cups must be used in the Competition arena and schooling areas.
2. The President of the Ground Jury is responsible for the rules relating to safety cups to be followed. The Foreign Judge will report any non-compliance of the rules to the FEI. The name of the company which supplies the FEI approved safety cups, to be used at the Event, will be mentioned in the Schedule.

#### ARTICLE 211 WATER JUMP, WATER JUMP WITH VERTICAL AND LIVERPOOL

1. For an obstacle to be called a water jump, there must be no obstacle in front, in the middle or behind the water. The water must have a minimum spread in excess of two metres and must be dug into the ground. For details of how the water jump should be constructed refer to Annex VII.  
  
If the water jump does not meet the specifications as described in Annex VII, a vertical obstacle must be placed over the water as described in JRs Art. 211.10c.
2. A take-off element (brush, small wall), with a minimum height of 40 cm and a maximum height of 50 cm, must be erected on the take-off side. The width of the front of the water jump must be at least 30% greater than the length.

## FEI JUMPING RULES

3. At Olympic and Regional Games, FEI Championships, CSIOs and CSIs the landing side of the water jump must be defined by a lath, at least six centimetres in width and not exceeding eight centimetres, covered with a bed of contrasting coloured plasticine (i.e. white plasticine if grass footing, coloured plasticine if sand), about one centimetre thick. This plasticine must be replaced each time a Horse touches it. Several spare laths must be provided together with extra plasticine so that a lath, which has been marked by a Horse, may be replaced at any time. The lath must be placed at the edge of the water, properly fixed to the ground (i.e. directly on the sand or grass footing).
4. If the bottom of the water jump is made of concrete or hard material, it must be covered with a softer material such as a coconut or rubber mat.
5. It is a Fault at the water jump:
  - 5.1. when a Horse puts one or several feet on the lath defining the limit of the water jump. It is a Fault when the foot or the shoe touches the lath and leaves an impression; impression of the fetlock joint or boot does not constitute a fault.
  - 5.2. when a Horse touches the water with one or several feet.
6. Striking, knocking down, or displacing the brush or take-off element is not a Fault.
7. If one of the four flags is knocked down or displaced it is for the water jump Judge to decide whether or not there has been a Run-out depending on which side of the flag the Horse has passed. If the decision is a Run-out the bell will be rung and the dock stopped while the flag, which has been knocked down or displaced is put back and six seconds will be added in accordance with JRs Art. 232.
8. The decision of the water jump Judge is final. For this reason he must be a member of the Ground Jury.
9. The water jump Judge must register the identification number of Horses penalised at the water jump and the reason for the Penalties.
10. Only a vertical obstacle of not more than 1.50 m in height having any number of poles but with the use of FEI-approved safety cups may be placed over open water. The vertical obstacle must not be placed further than two metres from the front of this obstacle. This obstacle is judged as a vertical obstacle and not as a water jump. For this reason it is not necessary to use a lath or other arrangement to define its limits. If a lath is used it is to be considered a visual aid only; Penalties will not be incurred for any imprints on the lath. The same applies if the take-off element is displaced. Only poles with a minimum length of 3.50 m may be used for a vertical placed over a water jump.
11. With the exception of the case set forth in Art. 211.10, if water is used under, in front of or behind an obstacle (a so-called "Liverpool") the total spread of the obstacle (including the water) may not exceed two metres. Open water with a spread of more than two metres may not be used as a Liverpool.
12. The Technical Delegate or the Foreign Judge if there is no Technical Delegate may, at his discretion, decide whether the water jump may be used in Competitions held under floodlight.

## ARTICLE 212 COMBINATION OBSTACLES

1. Double, treble or higher combinations mean a group of two or more obstacles, with distances between the elements of seven metres minimum and 12 metres maximum (except for Hunting or Speed and Handiness Competitions judged under Table C and for permanent fixed obstacles where the distance may be less than 7 metres which require two or more successive efforts. The distance is measured from the base of the obstacle on the landing side to the base of the next obstacle on the take-off side.
2. In combinations, each element of the group must be jumped separately and consecutively, without circling around any element. Faults committed at any element of a combination are penalised separately.
3. When there is a Refusal, Run-out, the Athlete must retake all the elements unless it is a closed combination or partially closed combination (see JRs Art. 214) or a Six Bar or obstacles-in-line Competition.
4. Penalties for Faults made at each element and during different attempts, are counted separately and added together.
5. In a combination obstacle a triple bar may only be used as the first element.

## ARTICLE 213 BANKS, MOUNDS, AND RAMPS

1. With exception of JRs Art. 213.2, banks, mounds, ramps and sunken roads irrespective of whether they include any sort of obstacle and in whatever direction they should be taken, are to be regarded as combination obstacles (see JRs Art. 212).
2. A bank or mound without an obstacle or with only one or several poles over it may be jumped in one effort. This method of jumping the obstacle incurs no Penalty.
3. No banks, mounds, sunken roads, talus, slopes or ramps, except table banks not exceeding one metre in height, may be used at Indoor Events.

## ARTICLE 214 CLOSED COMBINATIONS, PARTIALLY CLOSED & PARTIALLY OPEN COMBINATIONS

1. A combination is considered to be completely closed, if the sides, which surround it, can only be surmounted by jumping.

## FEI JUMPING RULES

2. A closed combination may be in the form of an in-and-out, sheep pen, (square or hexagonal) or any similar obstacle considered as a closed combination by decision of the Ground Jury. A combination is considered as partially open and partially closed if one part of this combination is open and the other closed. In the event of a Refusal, Run-out, the following procedure applies (see JRs Art. 219):
  - 2.1. If the Disobedience occurred in the closed part, the Athlete must jump out in the direction of the course;
  - 2.2. If the Disobedience occurred in the open part, the Athlete must take the whole obstacle again. Failure to do so incurs Elimination (see JRs Art. 241.3.15).

In the event of a Disobedience with a knock down and/or displacing of the obstacle at any part, a time correction of six seconds must apply. If, once inside the enclosure, the Horse refuses the Athlete must jump out in the direction of the course. The six seconds Penalty is added to the time when the clock is restarted and the Athlete resumes his round.
3. The Ground Jury must decide before the Competition whether the combination is to be considered as closed or partially closed. This decision must be shown on the plan of the course.
4. If a combination is not mentioned on the plan of the course as closed or partially closed, it must be considered as an open combination and judged as such.

## ARTICLE 215 ALTERNATIVE OBSTACLES AND JOKER

1. When in a Competition two obstacles of the course carry the same number, the Athlete has the choice of jumping either one of the obstacles:
  - 1.1. If there is a Refusal or Run-out without a knock-down or displacing of the obstacle, at his next attempt the Athlete is not obliged to jump the obstacle at which the Refusal or Run-out occurred. He may jump the obstacle of his choice;
  - 1.2. If there is a Refusal or Run-out with a knock-down or displacing of the obstacle, he may only restart his round when the obstacle knocked down or displaced has been replaced and when the Ground Jury gives him the signal to start. He may then jump the obstacle of his choice.
2. Red and white flags must be placed at each of the elements of this alternative obstacle.
3. The Joker is a difficult obstacle and must be designed with horsemanship and fairness in mind. It may only be used in an Accumulator Competition or in a Top Score Competition.

## FEI JUMPING RULES

### CHAPTER IV PENALTIES DURING A ROUND

#### ARTICLE 216 PENALTIES - GENERAL

During a round, Penalties are incurred for:

1. Knocking down an obstacle (see JRs Art. 217) and a foot in the water or an imprint of the foot or the shoe on the lath defining the limits of the water jump on the landing side;
2. A Disobedience (i.e. Refusal, Run-out or Resistance) (see JRs Art. 219);
3. A deviation from the course (see JRs Art. 220);
4. A fall of a Horse and/or Athlete (see JRs Art. 224);
5. Unauthorised assistance (see JRs Art. 225);
6. Exceeding the time allowed or the time limit (see JRs Art. 227 and 228).

#### ARTICLE 217 KNOCK DOWN

1. An obstacle is considered to have been knocked down when, through a mistake of the Horse or Athlete:
  - 1.1. the whole or any upper part of the same vertical plane of it falls, even if the part which falls is arrested in its fall by any other part of the obstacle (see JRs Art. 218.1);
  - 1.2. at least one of its ends no longer rests on any part of its support.
2. Touches and displacements of any part of an obstacle or its flags, in whatever direction, while in the act of jumping, do not count as a knock down. If in doubt the Ground Jury should decide in favour of the Athlete. The knock down or displacement of an obstacle and/or a flag as a result of a Disobedience is penalised as a Refusal only.  
*In the event of the displacement of any part of an obstacle (except the flags) as a result of a Disobedience, the bell will be rung and the clock stopped while the displacement is re-adjusted. This does not count as a knock down and is only penalised as a Disobedience and corrected by time in accordance with JRs Art. 232.*
3. Penalties for knocking down an obstacle are those provided for under Tables A and C (see JRs Art. 236 and 239).
4. If any part of an obstacle, which has been knocked down is likely to impede an Athlete in jumping another obstacle, the bell must be rung and the clock stopped while this part is picked up and the way is cleared.
5. If an Athlete jumps an obstacle correctly which has been improperly rebuilt, he incurs no Penalty; but if he knocks down this obstacle he will be penalised in accordance with the table in use for the Competition.

#### ARTICLE 218 VERTICAL AND SPREAD OBSTACLES

1. When a vertical obstacle or part of an obstacle comprises two or several parts placed one above the other and positioned in the same vertical plane, only the fall of the top part is penalised.
2. When a spread obstacle which requires only one effort comprises parts which are not positioned in the same vertical plane, the fall of one or several top parts only counts as one Fault whatever the number and position of the parts which have fallen. Trees, hedges etc. used as filling are not liable for Penalties.

#### ARTICLE 219 DISOBEDIENCES

1. The following are considered as Disobediences and are penalised as such (see JRs Art. 236 and 239):
  - 1.1. a Refusal;
  - 1.2. a Run-out;
  - 1.3. a Resistance;
  - 1.4. a more or less regular circle or group of circles no matter where they occur on the course or for whatever reason. It is also a Disobedience to circle around the last obstacle jumped unless the track of the course so requires.
2. Notwithstanding the above, the following is not considered to be a Disobedience:
  - 2.1. circling for up to 45 seconds after a Run-out or a Refusal (no matter if the obstacle has to be rebuilt or not) to get into position to jump an obstacle.

#### ARTICLE 220 DEVIATION FROM THE COURSE

1. It is a deviation from the course when the Athlete:
  - 1.1. does not follow the course as set out on the published plan;

## FEI JUMPING RULES

- 1.2. does not cross the starting line or the finishing line between the flags in the correct direction (see JRs Art. 241.3.6 and 241.3.17);
  - 1.3. omits a compulsory turning point (see JRs Art. 241.3.7);
  - 1.4. does not jump the obstacles in the order or in the direction indicated, except in certain special Competitions (see JRs Art. 241.3.10 and 241.3.11);
  - 1.5. jumps or attempts to jump an obstacle which does not form part of the course or omits an obstacle. Obstacles not included in the course should be crossed but failure to do so by the arena party will not preclude the Elimination of an Athlete for jumping an obstacle not forming part of the course.
2. An uncorrected deviation from the course will result in Elimination of the Horse and Athlete combination (see JRs Art. 241.3.6, 241.3.7 and 241.3.17).

### ARTICLE 221 REFUSAL

1. It is a Refusal when a Horse halts in front of an obstacle, which it must jump whether or not the Horse knocks it down or displaces it.
2. Stopping in front of an obstacle without moving backwards and without knocking it down followed immediately by a standing jump is not penalised.
3. If the halt is prolonged, if the Horse steps back, either voluntarily or not, even a single pace, it counts as a Refusal.
4. If a Horse slides through an obstacle, the Judge in charge of the bell must decide immediately if it is to count as a Refusal or as an obstacle knocked down. If he decides that it is a Refusal the bell is rung at once and the Athlete must be ready to attempt the obstacle again as soon as it has been rebuilt (see JRs Art. 232 and 233).
- 4.1. If the Judge decides that it is not a Refusal, the bell is not rung and the Athlete must continue his round. He is then penalised as for an obstacle knocked down.
- 4.2. If the bell has been rung and the Athlete jumps other elements of the combination in his stride, he will not be eliminated or incur further penalties even if he knocks down this element of the combination.

### ARTICLE 222 RUN-OUT

1. It is a Run-out when the Horse escapes the control of its Athlete and avoids an obstacle, which it has to jump or a compulsory turning point, which it has to pass.
2. When a Horse jumps an obstacle between two red flags or between two white flags the obstacle has not been jumped correctly, the Athlete is penalised as for a Run-out and he must jump the obstacle again correctly.
3. It is considered to be a run out and is penalised as such for a Horse or any part of a Horse to go past the extended line of an obstacle to be jumped, or of an element of a combination, or of the finishing line or of a compulsory turning point.

### ARTICLE 223 RESISTANCE

1. It is a Resistance when the Horse refuses to go forward, makes a halt for any reason, makes one or several more or less regular or complete half turns, rears or steps back for whatever reason.
2. It is equally a Resistance when the Athlete stops his Horse at any moment and for any reason, except in the event of an incorrectly rebuilt obstacle or to indicate unforeseen circumstances to the Ground Jury (see JRs Art. 233.3.2). A Resistance is penalised as for a Refusal except in the circumstances set out in JRs Art. 241.3.4.

### ARTICLE 224 FALLS

1. An Athlete is considered to have fallen when, either voluntarily or involuntarily, he is separated from his Horse, which has not fallen, in such a way that he touches the ground or finds it necessary, in order to get back into the saddle, to use some form of support or outside assistance.  
If it is not clear that the Athlete has used some form of support or outside assistance to prevent his fall, the benefit of doubt must be given to the Athlete.
2. A Horse is considered to have fallen when the shoulder and quarters have touched the ground or the obstacle and the ground.

### ARTICLE 225 UNAUTHORISED ASSISTANCE

1. Any physical intervention by a third party between the crossing of the starting line in the correct direction and the crossing of the finishing line after jumping the last obstacle, whether solicited or not, with the object of helping the Athlete or his Horse is considered to be unauthorised assistance.
2. In certain exceptional cases, the Ground Jury may authorise the Athlete to enter the arena on foot or with the help of another person, without this being considered as unauthorised assistance.

## FEI JUMPING RULES

3. Any help given to a mounted Athlete to adjust his saddlery or bridle or to hand him a whip while mounted during the round will incur Elimination. To hand a mounted Athlete his Headgear and/or spectacles during his round is not considered to be unauthorised assistance (see JRs Art. 241.3.20.).