

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**  
**SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

DISEÑO DE LOS PROCESOS DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE  
ACTIVOS, PARA LA UNIDAD DE CUMPLIMIENTO DEL BANCO  
ECUATORIANO DE LA VIVIENDA, MATRIZ QUITO, UBICADO EN LA  
PROVINCIA DE PICHINCHA

**AUTORA:**

MARIA ELENA BORJA PROAÑO

**DIRECTOR:**

ING. PEDRO HUMBERTO MONTERO TAMAYO

**QUITO, FEBRERO DEL 2012**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente Trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, Febrero 09 del 2012.

---

**María Elena Borja Proaño**

## DEDICATORIA

*A Dios, por ser mi creador, amparo y fortaleza cuando más lo necesito, y por darme el regalo más hermoso mi vida.*

*A mi esposo Jorge y a mi hija Carito, que son mi razón de luchar cada día para ser mejor y salir adelante, ustedes son lo más importante en mi vida. Los amo mucho.*

*A mi querido abuelo Jaime que desde el cielo me bendice siempre y a quien extraño mucho, a mi querida abuela Zoilita que ha sido mi segunda madre durante toda mi vida.*

*A toda mi familia por sus buenos deseos y ánimo durante estos años de Universidad.*

## AGRADECIMIENTOS

*En primer lugar, a Dios, por amarme y bendecirme tanto al permitirme terminar una de mis metas personales.*

*A mis padres, hermanos y abuelitos por incentivar y apoyarme incondicionalmente en mis proyectos personales y profesionales, son un ejemplo de esfuerzo y éxito.*

*A mis amigos, que en todo este tiempo me han ayudado y motivado a seguir adelante para dar lo mejor de mí siempre.*

*A mi tutor Ing. Pedro Montero por sus recomendaciones, guía y paciencia en estos meses al revisar mi investigación y culminarla con éxito.*

*Al Banco Ecuatoriano de la Vivienda por permitirme ser parte integral del mejoramiento en sus procesos y brindarme la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en mi Universidad.*

*Y gracias a la Universidad Politécnica Salesiana por proporcionarme las herramientas y el conocimiento necesarios para ser una profesional de calidad.*

## INDICE

Capítulo 1. GENERALIDADES .....	3
1.1 Justificación .....	3
1.2 Información de la Institución .....	4
1.3 Organización .....	5
1.4 Reseña Histórica.....	9
1.5 Servicios .....	10
1.6 Objetivos.....	16
1.7 Hipótesis .....	16
1.8 Variables e Indicadores.....	16
1.9 Marco Teórico.....	17
1.9.1. Qué es el diseño de procesos? .....	17
1.9.2. La mejora continua y la Organización .....	19
Capítulo 2. ANALISIS SITUACIONAL .....	21
2.1. Análisis Externo .....	22
2.1.1. Macroambiente .....	22
2.1.2. Microambiente.....	33
2.2. Situación Actual .....	35
2.3. Análisis Interno .....	39
2.3.1. Capacidad Administrativa .....	39
2.3.2. Capacidad Tecnológica .....	56
Capítulo 3. LA GESTION POR PROCESOS .....	58
3.1. Por qué la Gestión por Procesos.....	58
3.2 Conceptos Básicos.....	59
3.2.1. Requisitos Básicos de un proceso.....	59
3.2.2 Definición de Proceso .....	63
3.3 Tipos de Procesos .....	66
3.3.1 Jerarquización de los Procesos .....	67

3.4 Representación Gráfica de los Procesos .....	68
3.5 Mejoramiento de los Procesos.....	75
3.5.1 Cómo se gestiona y mejoran los procesos.....	75
3.5.2 Objetivo del Mejoramiento de los Procesos.....	76
3.5.3 Herramientas para el Mejoramiento de los Procesos .....	76
3.5.4 Análisis de Valor Agregado .....	77
3.6 Sistemas de Medición de la Gestión.....	81
3.6.1 Indicadores de Gestión.....	81
3.7 Mejoramiento Continuo.....	85
3.7.1 Importancia del Mejoramiento Continuo .....	86
3.7.2 El Proceso del Mejoramiento .....	88
3.7.3 Implementación del Mejoramiento Continuo.....	88
3.7.4 Proceso de Innovación Permanente .....	90
Capítulo 4. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS.....	116
4.1. Análisis de los Procesos de Prevención de Lavado de Activos para la Unidad de Cumplimiento .....	116
4.2 Construcción del mapa de procesos.....	117
4.3 Asignación de procesos clave a sus responsables. ....	130
Capítulo 5. PROPUESTA .....	138
5.1. Presentación Resumida del diseño de procesos de Prevención de Lavado de Activos, para la unidad de Cumplimiento del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Matriz Quito, ubicado en la Provincia de Pichincha a la Gerencia.....	138
Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
6.1. Conclusiones .....	152
6.2 Recomendaciones .....	153
Capítulo 7. BIBLIOGRAFIA .....	155
Capítulo 8. ANEXOS.....	157

## **ABSTRACT**

El trabajo de investigación desarrollado como tesis de titulación, es un documento de ocho capítulos, nace de la inquietud de la autora al observar que dentro de la institución del Banco Ecuatoriano de la Vivienda no se han actualizado ni levantado los nuevos procesos de Prevención de Lavado de Activos y las actividades que desarrollan cada uno de los responsables de cada proceso, esto con la finalidad de entregar a la organización una propuesta de diseño de los procesos del Departamento de Cumplimiento, generada a través de la Gestión de Procesos.

El primer capítulo comienza con una introducción sobre la importancia del Departamento de Cumplimiento en las instituciones financieras y su papel esencial en la Prevención de Lavado de Activos, donde se enfatizan las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Además los antecedentes del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y su evolución durante los últimos años, así como la problemática a tratar con sus respectivos objetivos a ser cumplidos.

Adicional el marco teórico necesario para dar soporte al trabajo que se efectuará, una explicación breve acerca del diseño de procesos y las ventajas de la mejora continua en la institución.

El segundo capítulo es el análisis de la Situación Actual de la Organización, lo que nos permite identificar las debilidades y especialmente a los procesos principales, a través del análisis del ambiente interno y externo de la empresa.

El tercer capítulo explica las ventajas y conceptos básicos de la Gestión por Procesos, todo lo referente a los procesos en general y la simbología para representarlos, Análisis de los procesos, Cadena de Valor, El Mejoramiento de los procesos e Indicadores de Gestión entre otros. Además se detallan los resultados de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos de la institución con su respectivo análisis e interpretación.

En el capítulo cuarto se definen los procesos de Prevención de Lavado de Activos de la Unidad de Cumplimiento, previo análisis y actualización de los mismos, se

establece el mapa de cada proceso con su respectivo flujo diagrama. Posteriormente se define la ruta crítica de cada proceso detallando los procedimientos de cada uno.

El capítulo cinco es la presentación de la propuesta a través del establecimiento de lineamientos y controles internos que coadyuven a la labor del Banco Ecuatoriano de la Vivienda para Prevenir el Lavado de Activos, adicionalmente las políticas establecidas son un apoyo indispensable para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Además se detalla el presupuesto para la aplicación de los Procesos de Prevención de Lavado de Activos en el Departamento de Cumplimiento de la institución.

El capítulo seis resume las conclusiones a las que se llega luego del desarrollo de la tesis, a su vez que se emiten recomendaciones que nacen luego de concluido el trabajo de investigación.

En el capítulo siete se detalla la bibliografía de los textos de los que se obtuvo información y definiciones valiosas para el desarrollo de la tesis.

El capítulo ocho corresponde a los anexos que se detallan en los capítulos anteriores y reflejan resultados, así como los formularios que se usan en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda para Prevenir el Lavado de Activos.

## Capítulo 1. GENERALIDADES

### 1.1 Justificación

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador aprueba las políticas y los procedimientos creados para el Sistema Financiero Nacional con el fin de prevenir el Lavado de Activos en el país, que es el proceso de ocultamiento de la existencia, fuente ilegal, o aplicación de ingresos derivados de una actividad delictiva, y el consecuente ocultamiento de la fuente de ese ingreso, para hacerla aparecer legítima en cualquier institución bancaria; razón por la cual en cada institución financiera se ha creado el Departamento de Cumplimiento cuyo objetivo es satisfacer los requerimientos de las entidades reguladoras y justificar oportunamente cualquier exigencia de las mismas. El Banco Ecuatoriano de la Vivienda está realizando el levantamiento de los procesos de Prevención de Lavado de Activos, ya que actualmente la unidad de Cumplimiento forma parte del Departamento de Riesgos, y por disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros debe conformarse como una unidad independiente, para entregar el mejor servicio de calidad y seguridad a sus clientes y la sociedad en general.

Es importante tener en cuenta que el personal al no disponer de procedimientos claros podría incurrir en errores que generarían insatisfacción de los clientes internos y externos, además una distribución inadecuada de actividades al departamento puede ocasionar estrés, ambiente laboral negativo y resultados ineficientes. Es indispensable que los procesos sean entendidos por los integrantes del departamento y cualquier cambio en los mismos se debe modificar por escrito y aplicar inmediatamente.

Los procesos son una serie de actividades consecutivas que a partir de unos recursos (físicos, humanos, financieros, tecnológicos), buscan producir un resultado concreto en un tiempo determinado, para un cliente interno o externo. Los mismos que deben ser actualizados constantemente y en el caso de nuevos procesos se realizará el levantamiento respectivo. Son un conjunto de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados y dirigidos a precisar la forma de hacer

algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea. Un procedimiento es la manera específica de efectuar una actividad, unas acciones o trabajos concretos que componen un proceso y la secuencia que debemos seguir en la ejecución.

Es por esto que los procesos son muy importantes y la prioridad número uno para el Banco Ecuatoriano de la Vivienda y por consiguiente para la Unidad de Cumplimiento, ya que documentan la experiencia, el conocimiento y las técnicas que se generan en este organismo, se considera que esta suma de experiencias y técnicas conforman la tecnología de la organización, misma que sirve de base para que siga creciendo y se desarrolle. Cuando se documenta la tecnología, se contribuye a enfocar los esfuerzos y la atención de los integrantes de una organización hacia la mejora de los sistemas de trabajo y el nivel de competitividad.

El objetivo del diseño de los procesos de Prevención de Lavado de Activos para la unidad de Cumplimiento, es proporcionar al Departamento información y documentación actualizada, la misma que servirá de apoyo a los procesos identificados en nuestro diseño, además con las herramientas y estrategias adecuadas se pueden obtener resultados óptimos y eficientes, la equitativa distribución de funciones al equipo de trabajo le permitirá alcanzar los objetivos departamentales y organizacionales de la mejor manera en un ambiente positivo.

## **1.2 Información de la Institución**

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) fue creado el 26 de mayo de 1.961, siendo su finalidad la de atender el déficit de la demanda habitacional en el país. El Banco Ecuatoriano de la Vivienda, conmemora su aniversario el 23 de julio de cada año, y afronta con responsabilidad el desafío de convertir a la Institución en un Banco de Desarrollo al servicio de la ejecución de proyectos habitacionales de interés social acorde al Plan Nacional del Buen Vivir, siendo uno de los objetivos fundamentales de la entidad, atender el mercado hipotecario y financiero, esto es atendiendo la demanda de vivienda y su financiamiento, con suficientes recursos y con la participación dinámica del sector privado.

Para cumplir con su compromiso el BEV está presente a nivel nacional a través de las oficinas de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Portoviejo; así como también, con Instituciones Financieras debidamente autorizadas; es por esto que en su oficina de Quito cuenta con alrededor de 200 colaboradores altamente capacitados en los mejores centros nacionales e internacionales.

Su importante cartera de clientes, aproximadamente 8000, lo han posicionado en los más altos sitios competitivos en el mercado ecuatoriano, haciéndose merecedor de premios de excelencia, calidad, buen ambiente de trabajo, entre otros.

Cuenta con un sólido y rentable respaldo a nivel local, sus activos ascienden a US\$270'000,000.00 y sus ingresos anuales suman aproximadamente US\$8'000,000.00 por lo que su calificación de riesgo según la firma calificadora de riesgo Bank Watch Ratings es de BBB+, que quiere decir que esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo.

## **1.3 Organización**

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) es una persona jurídica que forma parte del Sistema Financiero Nacional, goza de autonomía conforme a su ley constitutiva, está regulado por la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, se encuentra registrado en el sector público y comprendido en las instituciones del numeral quinto del Artículo 118 de la Constitución Política vigente.

El domicilio del Banco Ecuatoriano de la Vivienda es la ciudad de Quito, pudiendo establecer o cerrar sucursales, agencias y oficinas en cualquier lugar del Ecuador, con la aprobación del Directorio del BEV, a propuesta del Gerente General, y con la autorización de la Superintendencia de Bancos.

La duración del Banco Ecuatoriano de la Vivienda es indefinida.

Las finalidades del BEV son las siguientes:

- a) Coadyuvar a los esfuerzos del Gobierno Nacional y de los gobiernos seccionales en la solución de vivienda;
- b) Apoyar la gestión del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) en las tareas de impulsar la vivienda, agua potable y saneamiento, a favor de los sectores poblacionales del sector rural y urbano;
- c) Colaborar con las cooperativas de vivienda y otras entidades similares, en el objetivo de facilitar vivienda a sus socios;
- d) Incentivar al sector privado de la construcción de viviendas; y a las instituciones reguladas por la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, que conceden créditos a mediano y largo plazo para los demandantes de vivienda e industrias afines y otras instituciones que traten de resolver el problema de la vivienda de mediano y bajo costo;
- e) Las demás que le señalen la Constitución Política de la República, las Leyes de la República y la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda;

Para la consecución de sus finalidades el Banco Ecuatoriano de la Vivienda contará con los siguientes recursos:

- a) Su capital social;
- b) Los rendimientos que generen sus inversiones;
- c) Los aportes y donaciones que reciba del sector público o privado;
- d) El producto de las emisiones financieras que realice;
- e) Los empréstitos nacionales e internacionales;

f) Los recursos financieros, técnicos y humanos que le faciliten las leyes y normas que rigen al sistema.

## **MISION**

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda es un Banco de Desarrollo, especializado en el financiamiento de proyectos habitacionales innovadores y de calidad, que mejoren el Hábitat y la Vivienda, propicien la inclusión social y espacial de la población, la convivencia, la competitividad, la sustentabilidad de nuestras ciudades y asentamientos y aporten al Buen Vivir de los ecuatorianos.

## **VISION**

Ser la institución financiera, líder en el sector de la vivienda, moderna y competitiva, que se caracterice por una gestión transparente, calidad de sus productos y servicios, capacidad innovadora, tecnología de punta y compromiso de su talento humano.

## **DIRECTRICES DE GESTION**

### **a. Directrices de la Política de Gestión:**

- Fomentar la calidad de los Programas Habitacionales financiados por el BEV.
- Gestión por resultados.
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo tecnológico y de los recursos humanos.
- Implantar y desarrollar sistemas de información, de gestión empresarial y de integración de las operaciones del BEV.
- Evaluar permanentemente al BEV sobre la base de indicadores de desempeño del Banco, del sector financiero y del mercado nacional.

### **b. Directrices de política de Negocios (Intermediación):**

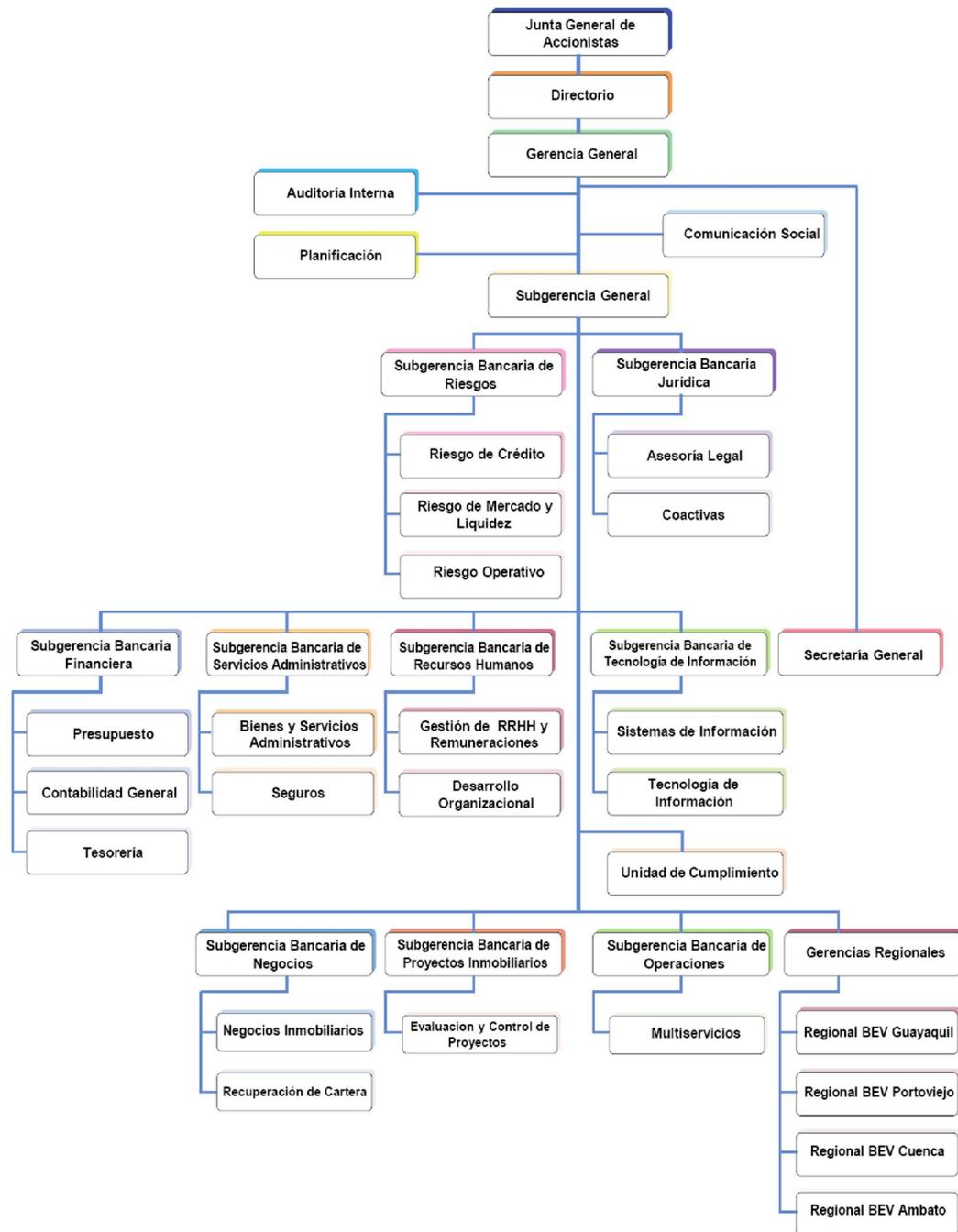
- Incrementar la cartera de colocaciones a intermediarios financieros.
- Buscar un elevado nivel de satisfacción de los clientes.

- Asegurar la calidad de los productos y servicios ofertados.
- Expandir la cobertura de los servicios brindados.
- Preservar los recursos patrimoniales del Banco.
- Promover la utilización de los recursos comprometidos con sus clientes (líneas de crédito asignadas).
- Diseñar nuevos productos y diversificar los servicios.
- Generar ingresos y controlar costos para conseguir el equilibrio económico financiero.

### **OBJETIVOS ESTRATEGICOS:**

- Asegurar los recursos financieros necesarios para cumplir con la MISION institucional.
- Mejorar la efectividad y eficiencia de la oferta y la demanda del sector de la vivienda.
- Lograr un nivel de satisfacción adecuado del cliente externo e interno.
- Implementar Procesos y Procedimientos adecuados para cumplir con los actuales desafíos institucionales.

# ORGANIGRAMA



## 1.4 Reseña Histórica

Haciendo una breve reseña histórica, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda o también conocido por sus siglas como (BEV), fue creado el 26 de mayo de 1961, mediante decreto de ley de emergencia No. 23, tiene como objetivo principal atender el déficit habitacional en el Ecuador.

Pero del 20 al 28 de junio de 1961 fue registrado oficialmente, dándose así una reforma en su sistemas dándole una perspectiva más clara y profunda, el 23 de julio se hizo un convenio para garantizar con el Banco Central del Ecuador y el Banco Interamericano para capitalizar a la institución.

El BEV tiene como objetivo fundamental convertir a la institución en un banco de desarrollo al servicio de la ejecución de proyectos habitacionales, también tiene como objetivo atender el mercado hipotecario y financiero, atendiendo la demanda la demanda de vivienda y su funcionamiento con la participación del sector privado.

## **1.5 Servicios**

Los servicios que ofrece el Banco Ecuatoriano de la Vivienda a sus clientes son los siguientes:

### **➤ Operaciones Crediticias**

#### *Reglamento de Crédito para Proyectos Habitacionales*

El nuevo reglamento de Créditos para Proyectos Habitacionales aprobado en Directorio del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), el 24 de marzo del 2010, tiene como objeto facilitar el financiamiento o planes y proyectos de vivienda integrales brindándole un hábitat de alta calidad y seguridad para las familias ecuatorianas. Las urbanizaciones deberán contar con servicios básicos, áreas recreacionales y áreas verdes que beneficien y estimulen la convivencia entre vecinos y que aporten al buen vivir de la ciudad donde se asientan.

#### **Tipos de Crédito**

- *Crédito a Personas Naturales*
- *Crédito a Personas Jurídicas*
- *Crédito a Gobiernos Autónomos Descentralizados*
- *Crédito a Fideicomisos*
- *Crédito a Cooperativas*
- *Crédito a Organizaciones de Carácter Social*

### **Fases para otorgar un Crédito**

#### **I Fase: Aprobación del Proyecto**

Esta etapa comprende:

- Evaluación técnica, comercial y financiera del proyecto;
- Asesoría y ajustes del proyecto,
- Aprobación del proyecto y
- Trámite del bono de la Vivienda con el MIDUVI

#### **II Fase: Aprobación del Crédito**

Esta etapa comprende:

- El análisis de la solicitud de crédito e informes por parte de las subgerencias bancarias pertinentes.
- Resolución por parte del Comité de Crédito y del Directorio, según el caso.

#### **III Fase: Instrumentación del Crédito**

Esta etapa comprende:

- Constitución de Garantías
- Suscripción de los documentos de crédito correspondientes
- Desembolso del crédito al beneficiario

#### **IV Fase: Ejecución y Seguimiento del Proyecto**

El BEV efectuará el seguimiento del avance del proyecto en el aspecto técnico-financiero y comercial en base a la validación de los informes de fiscalización; la supervisión, control y seguimiento del préstamo y de su recuperación.

En el presupuesto de costos indirectos de los proyectos habitacionales deberá constar un rubro destinado al pago de fiscalización.

La promoción y venta del proyecto serán responsabilidad del prestatario.

## ➤ **Captaciones Financieras**

### ❖ **Cuentas de Ahorro**

Ahorrar en el BEV tiene muchas ventajas:

- La tasa de interés más competitiva.
- Cero dólares por costos en mantenimiento, servicios bancarios (retiros en ventanilla, transferencias, etc.).
- Seguridad en sus ahorros.

### **Beneficios**

- Ahorrar, recibir transferencias nacionales, remuneraciones de empresas públicas y privadas, fondos de reserva, pensiones del seguro social, ahorro para calificar al bono de la vivienda.
- Apertura con un mínimo de \$ 20.00.

### ***Requisitos para Abrir una Cuenta***

#### **a) PERSONA NATURAL**

- Copia de la cédula de identidad.
- Copia de la papeleta de votación.
- Copia del pasaporte (Extranjeros).
- Declaración del Impuesto a la Renta del año inmediato anterior, de ser el caso.
- Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos.
- Formulario de declaración de Origen Lícito de Fondos.

## **b) PERSONA JURÍDICA**

- Copia de la Escritura Pública de constitución e inscripción en registro Mercantil, en la que se indique su denominación, forma jurídica, domicilio, objeto social.
- Nómina de accionistas o socios que tengan directa o indirectamente el 6% o más del capital suscrito de la institución, otorgada por un órgano competente.
- Copia certificada o notariada del nombramiento del representante legal o apoderado, inscrito en el Registro Mercantil.
- Copia de la cédula de identidad y certificado de votación del representante legal.
- Copia del Registro Único de Contribuyentes.
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones otorgado por el órgano de control competente, de ser el caso.
- Estados Financieros auditados, mínimo un año atrás.
- Declaración del impuesto a la renta del año inmediato anterior.
- Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos.
- Formulario de Declaración de Origen Lícito de Fondos

### ❖ **Fondos de Garantía**

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda recibe depósitos por concepto de Fondos en Garantía de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Contratación Pública, Art. 71.- "Garantía por la debida ejecución de la obra. En los contratos de obra, para asegurar la debida ejecución y la buena calidad de los materiales, además de la garantía del fiel cumplimiento del contrato, el contratista antes del cobro de la primera planilla o del anticipo entregará al contratante una garantía del cinco por ciento (5%) del monto del contrato."

La garantía que por este porcentaje entregue el contratista servirá para asegurar las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al contratista.

## **Requisitos para la Apertura de Cuentas**

- Solicitud emitida por la entidad contratante con los siguientes datos personales del contratista:
- Cédula de identidad
- Nombres completos
- Dirección
- Número de teléfono
- Objeto del contrato
- Fecha de inicio y fecha de terminación del contrato.

### ❖ **Cancelación de Hipoteca**

Es un procedimiento mediante el cual el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, una vez que el cliente ha cancelado la totalidad del crédito hipotecario, levanta el gravamen hipotecario que pesa sobre el inmueble, a efectos de que el cliente elimine tal prohibición en el Registro de la Propiedad correspondiente.

## **Procedimiento**

Los pasos a seguir para realizar este trámite son los siguientes:

- ✓ Solicitud del cliente dirigida al BEV para que se cancele el gravamen hipotecario.
- ✓ Verificación en el Sistema del BEV, para determinar que la obligación crediticia se encuentre cancelada en su totalidad.
- ✓ Emisión de la minuta de cancelación de hipoteca, por parte del Departamento de Escrituración.
- ✓ Con la minuta, el cliente debe acercarse a cualquier Notaría del Cantón, para que se eleve a escritura pública la cancelación de hipoteca.
- ✓ Suscripción de la escritura pública de cancelación de hipoteca por parte del Representante Legal del BEV.
- ✓ Cierre de escritura en Notaría Pública e inscripción en el Registro de la Propiedad correspondiente.

- ✓ Entrega de escritura de cancelación de hipoteca al BEV, para su registro en el Banco.
- ✓ El tiempo aproximado del procedimiento es de 8 días calendario.

### **Costo del Trámite**

- ✓ Los costos que deben cancelarse al Banco por el trámite de cancelación de hipoteca es de US \$.16,00, independiente de los costos de Notaría y Registro de la Propiedad, que tienen que ser cancelados directamente por el cliente.

### **Transferencia de Dominio**

- ✓ La Comisión de Crédito del Banco, una vez analizado el expediente del cliente resuelve la transferencia de dominio de la vivienda a favor del beneficiario de la misma.
- ✓ El expediente del cliente es enviado a la Subgerencia Bancaria Jurídica para que disponga la elaboración de la minuta de transferencia de dominio. El expediente contiene toda la documentación requerida por el Banco para acceder a una vivienda, con inclusión de la tabla de amortización y la tasa de interés pactada, en el caso de ser una venta a crédito.
- ✓ Una vez elaborada la minuta la misma es entregada al cliente para que la eleve a escritura pública.
- ✓ Una vez cumplido con el procedimiento referido en el punto anterior, ingresa al Banco para su revisión. Escrituración confronta la minuta con la escritura y el pago de los impuestos correspondientes. De estar correcta, la envía a la Subgerencia Bancaria Jurídica para una segunda revisión. De existir conformidad se envía a la Gerencia General para la firma del Gerente General.
- ✓ Una vez suscrito por el representante legal, el documento regresa a escrituración para ser entregado al cliente.
- ✓ La Notaría se encarga de cerrar la escritura y una vez inscrita en el Registro de la Propiedad el cliente deja una copia de la misma en el Banco, para su registro correspondiente.

## 1.6 Objetivos

### Objetivo General

Realizar el Diseño de los procesos de Prevención de Lavado de Activos, para la unidad de Cumplimiento del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Matriz Quito, ubicado en la Provincia de Pichincha; mediante la utilización de la gestión de procesos para satisfacer los requerimientos y exigencias del cliente interno y externo.

### Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en el sistema financiero, cuyos resultados permitirán diseñar los procesos de Prevención de Lavado de Activos para la Unidad de Cumplimiento.
- Aplicar la Gestión por Procesos para identificar y definir la secuencia de los procesos estratégicos.
- Realizar el levantamiento, identificar y diseñar los procesos a través del Análisis de los procesos de Prevención de Lavado de Activos y corregir cualquier falencia, para establecer una propuesta definitiva.

## 1.7 Hipótesis

El Diseño de los procesos de Prevención de Lavado de Activos, para la unidad de Cumplimiento del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Matriz Quito, ubicado en la Provincia de Pichincha; le permitirá realizar un mejoramiento continuo.

## 1.8 Variables e Indicadores

**Variable Independiente:** Diseño de Procesos

### Indicadores:

- ✓ Resultados de la evaluación de la situación inicial
- ✓ Calidad
- ✓ Capacidad Técnica

**Variables Dependientes:** Resultados óptimos y eficientes

**Indicadores:**

- ✓ Eficacia
- ✓ Satisfacción del Cliente interno y externo
- ✓ Productividad

## **1.9 Marco Teórico**

**Línea teórica y tecnológica que fundamenta la propuesta**

### **1.9.1. Qué es el diseño de procesos?**

Esta etapa arranca de los resultados deseados y trabaja a partir de éstos, para diseñar un nuevo proceso desde cero, debe iniciarse paralelamente a la etapa de conocimiento del proceso, para posteriormente intercambiar criterios con los responsables de su realización. Durante esta etapa las ideas de cambio del proceso pueden resultar verdaderamente creativas debido a que no tienen ninguna base en el diseño del proceso existente.

Al pasar las ideas a diseño es importante que el rediseño considere la tarea de servicio con más detalle, la capacidad de los recursos humanos que tendrán nuevas formas de trabajar, la capacidad tecnológica y por último, la verificación de la estructura organizacional para asegurarse que las personas no vuelvan a hacer las cosas de la forma tradicional.

El diseño del nuevo proceso puede adecuarse a algunas de las siguientes soluciones:

- ELIMINAR O SIMPLIFICAR
  
- INTEGRAR (FUSIONAR)
  
- AUTOMATIZAR

## **ELIMINAR:**

Todos los pasos que en el proceso no agreguen valor deberán eliminarse. Desde una nueva concepción del proceso, a veces se llega a la conclusión que gran cantidad de actividades no agregan valor. Con el paso de los años las formas de trabajar evolucionan y pocas personas detectan el desperdicio cuando trabajan en un procedimiento funcional.

Una vez eliminadas tantas tareas innecesarias como sea posible, es importante simplificar las que quedan. Al reorganizar al personal en equipos enfocados a clientes, con las personas correspondientes de cada departamento sentados unos cerca de los otros, se elimina el envío innecesario de documentos.

## **INTEGRAR:**

Los procesos simplificados deben quedar integrados para conseguir un flujo sin obstáculos en la entrega del requerimiento del cliente y de la tarea de servicio. Es posible combinar varias actividades en un solo puesto, ya que al darle autoridad a una persona para completar una gama de tareas simplificadas, en vez de hacer que las lleve a cabo una cadena de personas, el flujo de material o de información a través de la empresa se acelerará en forma considerable. Siempre que el trabajo tenga que pasar de un individuo a otro, existe la posibilidad de que se cometan errores.

## **AUTOMATIZAR:**

Es importante utilizar tecnología y adecuarla a los nuevos procesos. El costo-beneficio de la tecnología que se puede adquirir para facilitar los nuevos procesos, debe ser evaluado en cada una de aquellas posibilidades de automatización.

Muchas de las actividades que utilizan grandes cantidades de recurso humano pueden llegar a facilitarse con la simple compra de la maquinaria y equipo que hoy en día marcan la diferencia en cuanto a productividad y calidad de los productos y/o servicios.

*Es importante recordar que para lograr reforzar los nuevos procesos, es necesario readecuar la estructura organizacional a las*

*características y objetivos de los cambios que se vayan a implementar.*

*Implica el rediseño organizacional, descentralización y modificaciones del flujo de trabajo, definición clara de responsabilidades, creación del menor número de áreas y/o departamentos, definición de las líneas de autoridad y de los tramos de control, autonomía y libertad para la toma de decisiones, definición de puestos y funciones.*<sup>1</sup>

### **1.9.2. La mejora continua y la Organización**

Una organización es un conjunto de personas proveedoras que pretende sobrevivir en un determinado entorno. Para ello, lleva a cabo una serie de procesos cuyo objetivo es el de añadir valor a recursos propios y ajenos, transformándolos en recursos requeridos por otras organizaciones. La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes, la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales a partir de las cuales la mejora continua se convierte en una forma de hacer las cosas, en un estilo.

La mejora continua permite reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización. Lo más importante de todo esto es que todas las personas no ven a la mejora continua como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo se puede crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán. El camino es arduo, pero al final vale la pena intentarlo.

*El mejoramiento continuo, basado en un concepto japonés llamado kaizen, es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar los procesos. El mejoramiento continuo implica la identificación de modelos de excelencia en la práctica, e inculcar en el empleado el sentimiento de que el proceso le pertenece.*

---

<sup>1</sup> HERRERA, Haroldo, Febrero 2007, <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/metodologia-para-evaluacion-diagnostico-y-diseño-de-procesos.htm>

*El mejoramiento continuo también se centra en los problemas que surgen con clientes o proveedores, como cuando los proveedores internos no logran mantener un nivel alto de calidad. Las bases de la filosofía del mejoramiento continuo son las convicciones de que prácticamente cualquier aspecto de un proceso puede mejorarse y que las personas que participan más de cerca en un proceso se encuentran en la mejor posición para identificar los cambios que deben hacerse.<sup>2</sup>*

Es necesario que las personas conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de sus esfuerzos y los logros conseguidos, ya que por ejemplo, si el nivel de reclamaciones existentes en función de los servicios realizados era muy alto, ahora el porcentaje de reclamaciones se ha reducido debido al esfuerzo realizado.

La organización debe tener definidos sus objetivos y su política de la calidad, pero lo primordial contar con el apoyo de los empleados, comprometidos todos con el fin de dar el mejor servicio posible en todo momento y de aumentar la eficiencia y los beneficios económicos para la organización. Cada empleado debe saber en qué medida afectará la gestión de la calidad a su trabajo y debe existir un consenso general en que la implantación del sistema es por el interés de la organización y en que aportará ventajas a todas sus áreas.

La Dirección debe fomentar el trabajo en equipo y una cultura empresarial basada en los resultados, la responsabilidad y el compromiso de sus empleados. Debe crear equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen.

Cuando la Dirección asume realmente el liderazgo de la gestión de la calidad y se convierte en la impulsora del proceso de mejora continua en su organización, debe hacerlo involucrando de manera estable a todo el personal, ya sean empleados fijos, temporales o pasantes.

---

<sup>2</sup> LEE, Krajewski, y otros, *Administración de Operaciones, Procesos y Cadenas de Valor*, Pearson Prentice Hall, 2008, p. 211

Cada empleado debe conocer exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Las personas se han de implicar en la detección de errores y en la elaboración de estrategias de mejora.

La Dirección debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Reconocer significa comunicarles y hacerles saber que la organización aprecia y valora su labor y su esfuerzo.

También los reconocimientos económicos incentivan el estudio y especialización del talento humano en ciertos procesos, la búsqueda de información para mejorar sus actividades cotidianas.

En muchas ocasiones el reconocimiento es una poderosa fuerza que puede aportar a los empleados:

- Ganas de pertenecer a la organización.
- Sentimiento de grupo.
- Ganas de trabajar y de esforzarse.
- Autoestima personal y de grupo.

## **Capítulo 2. ANALISIS SITUACIONAL**

Diagnóstico Organizacional o Análisis Situacional no es más que un estudio procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a conocerlas a profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma.<sup>3</sup>

## **2.1. Análisis Externo**

El análisis externo indica la relación existente entre la empresa y su exterior, de qué manera influyen los aspectos sociales y tecnológicos especialmente para el buen desarrollo de las actividades.

### **2.1.1. Macroambiente**

#### **2.1.1.1. Factores Sociales**

La población del Ecuador, según el censo de noviembre 2001 fue de 12'156.608 de habitantes con un crecimiento sostenido aproximado de más del 2%. La tasa de mortalidad es de 6,0 por mil y la mortalidad infantil (menores de un año) es de 46,0 por cada mil nacidos vivos.

Según el INEC el resultado preliminar del Censo 2010 es de 14'306.876 habitantes en el Ecuador.

El ritmo de crecimiento de la población tiende a descender, se desaceleró a partir de 1960, la tasa actual es de 1.9% y tiende a reducirse aun más.

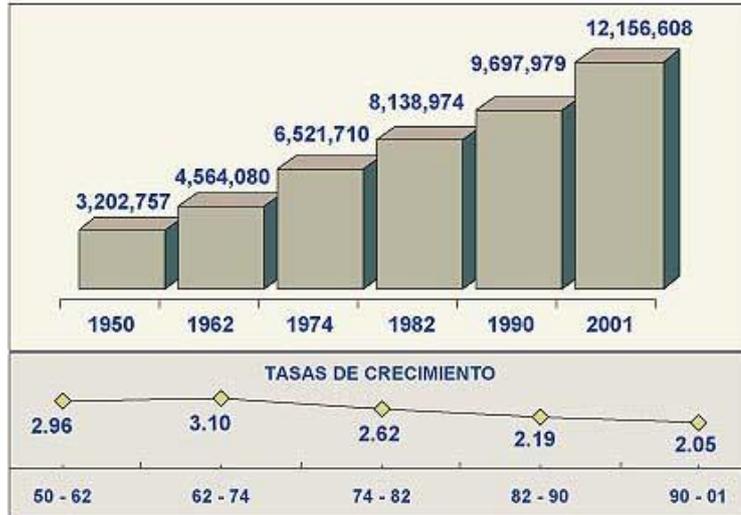
La población ecuatoriana mantiene una esperanza de vida promedio al nacer de 69.9 años. Las mujeres tienen una esperanza de vida mayor, 72,5 años y los hombres 67.3.

---

<sup>3</sup> VIDAL, Elizabeth. *Diagnóstico Organizacional*, 1ra. Edición, Editorial Angular Ltda, Colombia, 2004, p. 7

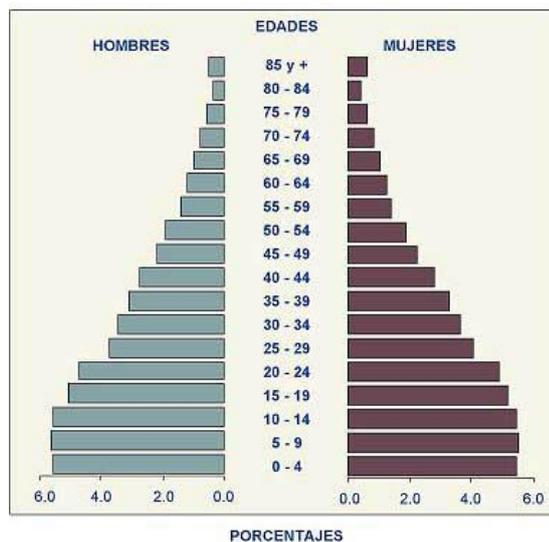
Para el quinquenio 2005-2010 será de 78 años de edad para las mujeres y 72 años para los hombres. Cada cinco años la población ganará aproximadamente un año más en su expectativa de vida al nacer: (CEPAL: 2008).

**CUADRO No.1**  
**POBLACION Y TASA DE CRECIMIENTO. CENSO 1950-2001 ó nacional**



ELABORADO: INEC

**CUADRO No.2**  
**PIRAMIDE DE POBLACION CENSO 1950-2001 ó nacional**



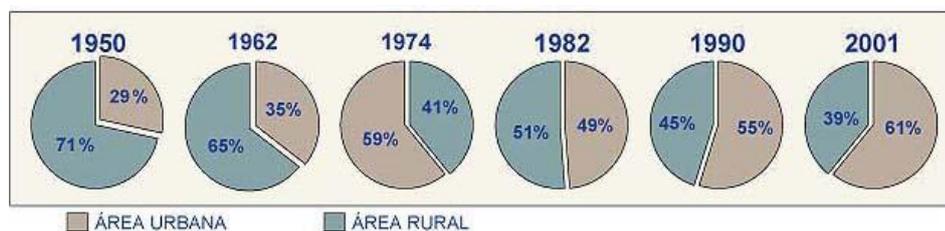
ELABORADO: INEC

Ecuador ha dejado de ser hace mucho tiempo un país rural. En 1950 la población rural representaba el 71%; en el 2001 fue el 38%. En cambio la población urbana en la misma alcanzó un porcentaje de 61%. El aumento acelerado de la población urbana se debe al propio crecimiento vegetativo, pero también al proceso de migración campesina, debido a la crisis en el campo por falta de tierra y de oportunidades de empleo: los destinos siguen siendo Quito y Guayaquil.

El crecimiento de la población urbana es 11 veces mayor que el crecimiento de la población rural, indicando una gran transferencia de población (migración) entre las dos áreas geográficas, que implican el crecimiento acelerado de las ciudades, con los problemas que eso conlleva: hacinamiento, falta de servicios públicos, desempleo.

### CUADRO No.3

**Evolución de la población urbana rural 1950-2001 censo nacional**



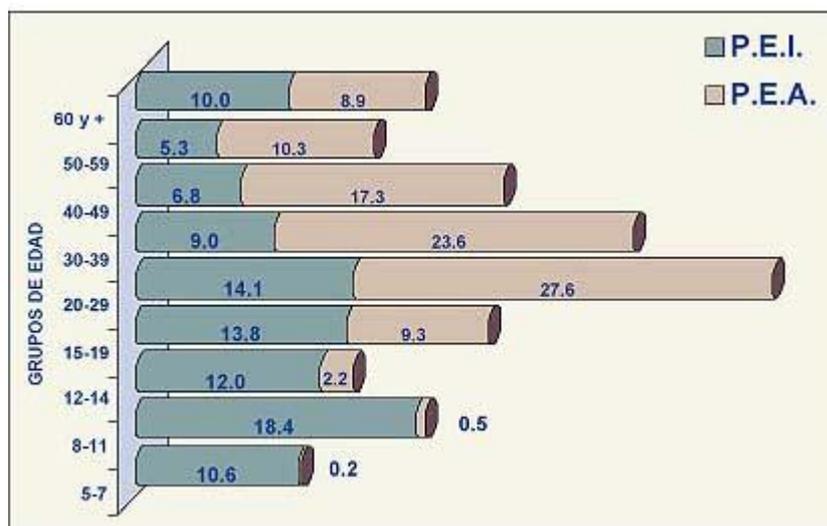
ELABORADO: INEC

### **Población Económicamente Activa PEA**

Se considera Población Económicamente Activa (PEA), a la población comprendida entre 8 y 65 años de edad, que están cumpliendo o que pueden cumplir funciones productivas.

La Población Económicamente Activa del Ecuador según el Censo del 2001 es de 4'585.575, de esta el 62% corresponde a la PEA urbana y el 38% a la rural.

**CUADRO No.4**  
**ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA E INACTIVA**  
**POR GRUPOS DE EDAD. CENSO 2001 ó Nacional**



ELABORADO: INEC

El Ing. Santiago Pérez, director de la Encuestadora SP Opinión y Estudios realizó una encuesta por conglomerados en el año 2010 a jefes de hogar mayores de 30 años que no tenían vivienda propia y residían en parroquias urbanas y periurbanas, para conocer la opinión respecto al BEV de actores sociales y clientes; la muestra fue de 3.140 casos a nivel nacional y se utilizó el muestreo aleatorio estratificado, tomando como base las proyecciones del Censo de Población al 2.010 y el padrón electoral 2.009 con representación nacional. Los cantones encuestados fueron: Ambato, Babahoyo, Cuenca, Esmeraldas, Guayaquil, Latacunga, Loja, Machala, Portoviejo-Manta, Quevedo, Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas.

El error fue del +/- 4% y el 95,5% de confianza.

En el siguiente cuadro la frecuencia corresponde al número de casos levantados, para el análisis se ajustaron con factores de ponderación para dar cuenta del tamaño real de la población del país:

REGION	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
COSTA	1830	58,3	58,3	58,3
SIERRA	1310	41,7	41,7	100
TOTAL	3140	100	100	

Realizado por: Ing. Santiago Pérez

<b>ZONA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
URBANA	2690	85,7	85,7	85,7
RURAL	450	14,3	14,3	100
TOTAL	3140	100	100	

Realizado por: Ing. Santiago Pérez

<b>CANTON</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
QUITO	360	11,5	11,5	11,5
STO.DOMING O DE LOS COLORADOS	230	7,3	7,3	18,8
LATACUNGA	200	6,4	6,4	25,2
AMBATO	230	7,3	7,3	32,5
CUENCA	300	9,6	9,6	42
LOJA	220	7	7	49
MACHALA	250	8	8	57
GUAYAQUIL	400	12,7	12,7	69,7
PORTOVIEJO	170	5,4	5,4	75,2
MANTA	190	6,1	6,1	81,2
BABAHOYO	180	5,7	5,7	86,9
QUEVEDO	210	6,7	6,7	93,6
ESMERALDAS	200	6,4	6,4	100
TOTAL	3140	100	100	

Realizado por: Ing. Santiago Pérez

Se encuestaron a 1.935 hombres y a 1.203 mujeres, en total 3.138 personas, cuyo rango de edad era mínimo 30 años y máximo 81 años, con respecto a su nivel de educación, estado civil e ingresos aproximados del hogar por mes se representan en los siguientes cuadros:

<b>NIVEL DE EDUCACION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Ninguno	22	0,7	0,7	0,7
Básica ó	397	12,6	12,6	13,3

primaria				
Bachillerato ó Secundaria	1640	52,3	52,3	65,6
Superior- Universitaria	931	29,7	29,7	95,3
Técnica- Artesano	149	4,7	4,7	100
<b>TOTAL</b>	<b>3138</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Realizado por: Ing. Santiago Pérez

<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
Unión Libre	718	22,9	22,9	22,9
Casado/a	1842	58,7	58,7	81,6
Viudo/a	122	3,9	3,9	85,5
Separado/a	204	6,5	6,5	92
Divorciado/a	107	3,4	3,4	95,4
Soltero/a	145	4,6	4,6	100
<b>TOTAL</b>	<b>3138</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Realizado por: Ing. Santiago Pérez

<b>INGRESO APROXIMADO AL MES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>PORCENTAJE VALIDO</b>	<b>PORCENTAJE ACUMULADO</b>
480 a 720 dólares	998	31,8	31,8	31,8
721 a 960 dólares	794	25,3	25,3	57,1
961 a 1.440 dólares	690	22	22	79,1
1.441 a 2.400 dólares	655	20,9	20,9	100
<b>TOTAL</b>	<b>3138</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

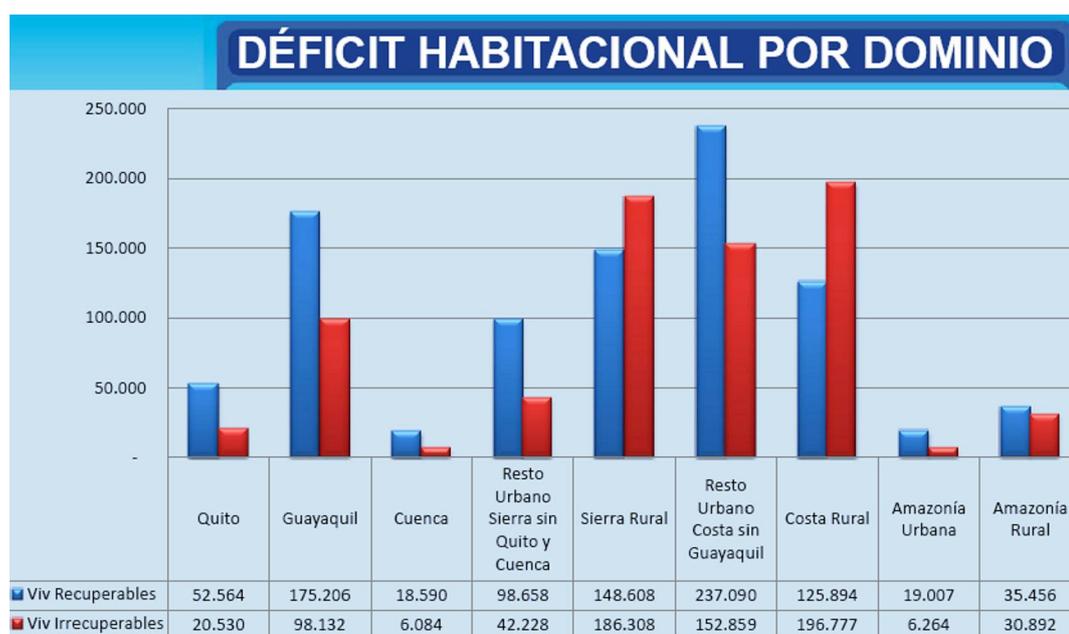
Realizado por: Ing. Santiago Pérez

Tanto mujeres como hombres trabajan actualmente para cubrir las necesidades básicas de sus familias, y según el estudio realizado la mayoría de hogares están

conformados por parejas casadas o en unión libre, por lo que sus ingresos juntos oscilan entre 480 y 2.400 dólares.

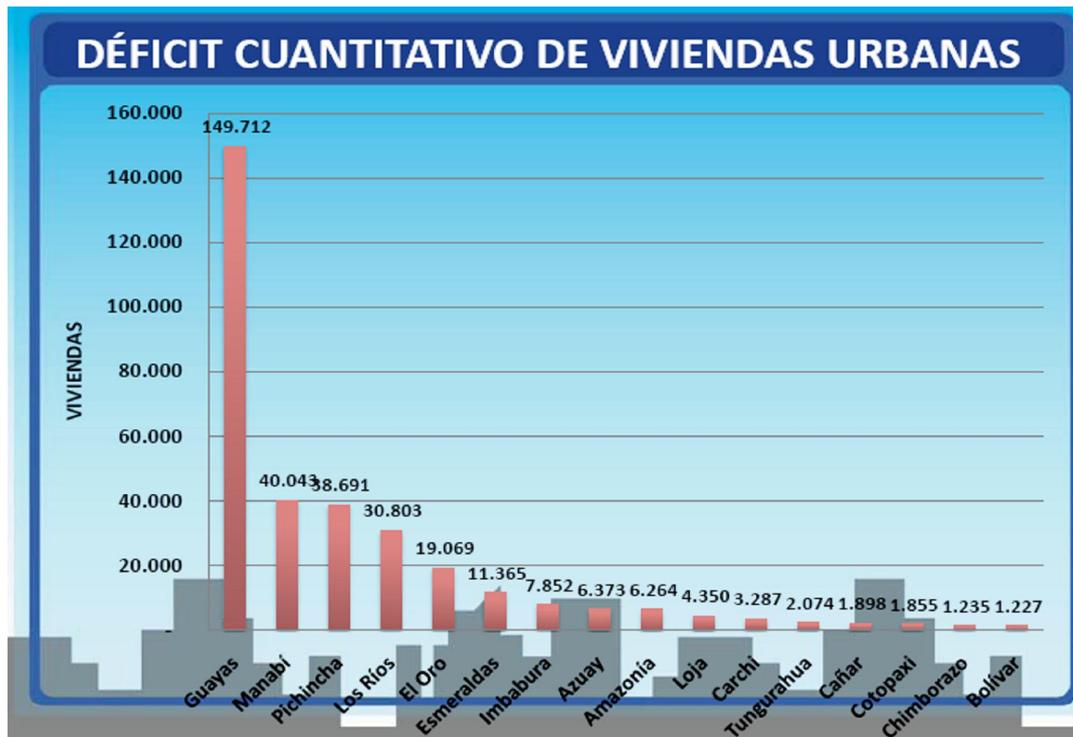
La mayoría de encuestados considera que la principal función del Banco Ecuatoriano de la Vivienda es el de dar créditos a la población para la compra o construcción de vivienda y ayudar a las personas necesitadas o pobres que no tienen casa. Además en todos los cantones encuestados existe una oficina del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en donde si estarían interesados en solicitar un préstamo para comprar o construir una vivienda nueva, pero consideran que el problema principal es que existen demasiados trámites que se demoran y el costo de la vivienda es demasiado elevado; con respecto al bono de la vivienda consideran que si recibieran \$3.500 de bono sería suficiente como ayuda para la construcción de vivienda nueva.

La cultura de un país es un factor a ser analizado detenidamente, ya que de acuerdo a los servicios ofrecidos por el Banco Ecuatoriano de la Vivienda puede llegar con o sin fuerza dentro de la sociedad, es decir, que existe una gran demanda de vivienda por las personas ecuatorianas y el Banco Ecuatoriano de la Vivienda puede cubrir dichas necesidades, pero no en un 100%, además la productividad del Ecuador depende mucho de la población económicamente activa, este es uno de los sectores más golpeados por la crisis y las medidas de ajuste aplicadas por los gobiernos, ocasionando desempleo y déficit de viviendas creciente en cada año.



Fuente: Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Realizado por: María Elena Borja



Fuente: Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Realizado por: María Elena Borja

El déficit habitacional urbano es mayoritario en el Guayas y las demás provincias de la Costa.

### 2.1.1.2. Factores Tecnológicos

Con el rápido avance de la tecnología en los últimos 30 años cada vez a pasos más acelerados y la democratización del acceso al Internet en casi todo el planeta, podemos decir sin lugar a dudas que el mundo se ha digitalizado. Desde los aspectos más humanos y sensibles como la música o el cine, hasta los más especializados procesos y actividades desarrolladas por el hombre, como son las complejas transacciones financieras que hoy en día atraviesan el mundo en fracciones de segundo a través de computadores y redes globales.

Desgraciadamente los estafadores también han dado pasos en paralelo en este universo digital, perjudicando a personas de toda clase color y credo, por medio de engaños de las más variadas clases para que ingresen su información personal en cajeros automáticos, páginas web falsas y otros ingeniosos métodos, para a través del uso de su información despojarlo de sus valores, sin que usted se dé cuenta.

Entre las modalidades más utilizadas que los delincuentes utilizan hoy en día para robar información personal y así realizar todo tipo de actividades ilegales como por ejemplo, pedir créditos con su nombre, hacer compras y suplantar identidades, entre muchas otras más; se pueden mencionar las siguientes:

### **EL PHARMING y EL PHISHING**

Consisten en el robo de su información personal a través de señuelos para que usted ingrese su información, páginas web falsas, correos electrónicos que parecen provenir de su institución financiera o de empresas con las que usted tiene algún tipo de relación. De apariencia muy similar a las originales, obtienen sus datos a través de un correo electrónico supuestamente en blanco o de la misma página falsa que termina robando sus datos, haciéndole creer que debe enviar sus claves o datos tales como su nombre, número de cédula, número de cuenta o número de tarjeta, dirección, teléfono, etc. para asuntos de confirmación o actualizaciones, transferencias o premios de los que supuestamente usted es el acreedor.

### **EL SKIMMING y EL SCANNING**

En estos tipos de fraude como sus nombres indican, el delincuente copia o escanea la información financiera y personal de su tarjeta de crédito o débito y luego la regraba en una tarjeta falsa, creando así una replica que tiene los mismos alcances y limitaciones que su tarjeta personal. Para llevar a cabo el fraude el delincuente utiliza un pequeño aparato que se instala en la ranura del cajero automático y que al momento de que usted inserta su tarjeta, copia inmediatamente su información, mientras un compinche o el mismo estafador, se posiciona de tal manera para poder percatarse de los números de su clave y así al momento que usted abandona el cajero de su entidad, el criminal retira sus fondos con la tarjeta clonada.

### **LAS REDES SOCIALES**

Las muy populares redes sociales, como son Hi5, Facebook, MySpace y muchas otras más, extendidas por todo el mundo de amigo a amigo, o de conocido a conocido, son preferidas por los estafadores para acceder fácilmente a su información personal y se usan también como puertas de entrada inyectando pequeños programas que ingresan en su sistema copiando su información personal

para fines delictivos.

Usualmente el estafador envía un mail que se supone proviene de la red social de su preferencia y que al momento de abrir, roba su información personal, o simplemente el delincuente se crea varias personalidades virtuales con el propósito de captar amigos y así ingresar en sus perfiles y enterarse de sus modos de vida, de trabajo, de sus horarios y así aprovechar las ventajas que ofrece el usuario al publicar su información sin ninguna precaución y, al enterarse de los detalles de la vida de su víctima, el hábil estafador incluso puede programar un asalto a su casa o negocio sin que usted pueda hacer nada, ya que por ejemplo en esos momentos usted está trabajando o está de vacaciones.

### **EL CAMBIAZO**

Este es un método muy utilizado en los cajeros automáticos por los estafadores en el que la víctima es despojada de su propia tarjeta siendo reemplazada por otra. El delincuente previamente introduce un objeto en la ranura de la tarjeta para que así ésta se trabe y muy atento a sus acciones ofrece ayuda para extraerla, momento que aprovecha para muy hábilmente entregarle una tarjeta falsa o sin ningún valor. En una variante de ésta modalidad, por ejemplo en el caso que el cajero está fuera de servicio o defectuoso el estafador ofrece su ayuda explicándole a usted que a él si le funcionó el cajero pidiéndole su tarjeta y al instante hace el cambio devolviéndole una tarjeta sin valor.

### **EL SNIFFING**

Es un método en el cual los delincuentes roban información de un terminal específico o de una red, instalando un apartado o un cable que cumple las funciones de un espía, grabando todo lo que entra y sale del terminal con la finalidad de conseguir sus claves, intervenir en su correo electrónico, en su página de chat, etc.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda utiliza los siguientes programas informáticos: Intranet, Programa Interno del Banco que trabaja sobre una base Informix (GBS), Internet, Afacs y Onbase. A pesar que la tecnología utilizada es un poco antigua, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda cuenta con una persona encargada de la Seguridad de Datos, quien autoriza los accesos a los programas; entrega, cambia o resetea las

claves de los usuarios autorizados; bloquea el acceso a ciertas páginas de internet o retiene mails que tengan una procedencia o contenido extraño. Además es el encargado de las capacitaciones al personal del Banco sobre la importancia de la confidencialidad y cuidado de la información interna de la institución.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda al tener conocimiento sobre las modalidades que usan los delincuentes informáticos actualmente, ha implementado ciertas políticas para evitar que la información importante sea adquirida por delincuentes:

- Todo el personal debe firmar un Contrato de Confidencialidad, en el que se especifica que toda la información de la institución (documentos, resoluciones, oficios) no puede ser manipulada ni entregada a las personas externas al banco (vía mail, fax o escáner).
- Las claves de acceso a los diferentes programas del Banco son personales e intransferibles, no deben ser conocidas por nadie y se deben mantener en secreto.
- Para enviar mails que contengan información valiosa, éstos deben ser encriptados y solo la persona interesada podrá conocer dicha información.
- Con respecto a la documentación enviada a organismos de control, debe enviarse en sobres y con las seguridades respectivas, con respecto a CDS no regrabables deben ser encriptados con una clave de 30 dígitos para poder enviarse.

Actualmente existen varias empresas que desarrollan software para instituciones financieras, entre ellas tenemos a:

### **Cobiscorp**

Richard Moss es el presidente ejecutivo de Cobiscorp, su empresa se dedica a desarrollar software que maneje la transaccionalidad de los bancos y su contacto con el cliente, ya sea desde las oficinas o por medios virtuales y después la contabilidad y los reportes que el banco tiene que enviar a los organismos de control.

Cobiscorp tiene en 15 países más de 70 clientes de banca gubernamental y operativa. Entre sus clientes están los bancos internacionales HSBC, Citibank y en Ecuador,

bancos como Promerica, Amazonas y el Banco Nacional de Fomento utilizan su tecnología.

### **Temenos**

Es una empresa productora de software bancario que ha vendido el mayor número de instalaciones en el mundo entero, proporciona el soporte técnico necesario para el manejo de los proyectos principalmente en América Latina.

Uno de sus productos más importante es el Temenos T24, ya que es el sistema bancario técnicamente más avanzado que existe hoy en día, combina las funciones empresariales más complejas y flexibles con la arquitectura escalable más moderna; es una aplicación de banca en tiempo real, en servicio las 24 horas, funcionalmente práctica y fácil de usar.

La plataforma está diseñada para manejar los volúmenes de negocio de los bancos más grandes del mundo.

## **2.1.2. Microambiente**

### **2.1.2.1. Clientes**

Los clientes directos del Banco Ecuatoriano de la Vivienda son las personas de ingresos más bajos, que con la ayuda de los bonos de la vivienda han logrado obtener casas dignas y de calidad para sus familias, mejorando las condiciones de vida en el entorno de su hábitat. El crédito que el Banco Ecuatoriano de la Vivienda otorga representa el 34% del monto de la inversión, el 17% corresponde al bono y el 49% es de los promotores inmobiliarios.

En Quito, entre el 2007 y 2009 no se generaron ofertas para estos sectores de la población, pero con la intervención del Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV) durante el primer trimestre del años 2010 se construyeron alrededor de 6.000 viviendas, de las cuales más de 4.000 tuvieron un costo inferior a 20.000 dólares y otras 2.000 un valor inferior a 30.000 dólares.

Los clientes beneficiados con los proyectos de vivienda que ofrece el Banco Ecuatoriano de la Vivienda se encuentran distribuidos en las provincias de Pichincha, Guayas, El Oro, Imbabura, Tungurahua, Pastaza, Chimborazo, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, y demás. Especialmente donde existe un déficit de vivienda a nivel nacional, que incluyendo áreas urbanas y rurales, los índices están en Guayas, Manabí, Pichincha, Los Ríos, Esmeraldas.

Los clientes del Banco Ecuatoriano de la Vivienda se encuentran satisfechos con la gestión de la institución, por las siguientes razones:

- El producto final que se obtiene es de calidad,
- El precio es accesible,
- El tiempo para la construcción de las viviendas varía pero generalmente toma entre seis y 18 meses,
- Se debe cubrir la cuota de entrada que generalmente es el 10% del valor de la casa, que se cubre con aportes mensuales y no es una cuota tan alta,
- Existe buena infraestructura y servicios básicos, lo cual se ajusta a la política social del Gobierno de la Revolución Ciudadana y se apoya a los promotores de vivienda.

Además se ha facilitado a todos sus clientes un ágil y eficiente acceso a las cuentas de ahorros, préstamos o fondos de garantías, a través del servicio ONLINE, el mismo que permite consultar desde el Internet sus saldos y transacciones, para lo cual tiene que acceder a la página WEB del Banco: [www.bevecuador.com](http://www.bevecuador.com), e ir al link BEV ONLINE, registrarse e ingresar al Sistema. Este servicio está disponible las 24 horas al día y los 7 días de la semana, basta con ingresar desde cualquier lugar con una conexión a Internet.

El Gerente General del Banco de la Vivienda, Arq. Rodrigo González, firmó en el Municipio de Quito, un convenio de Cooperación Interinstitucional entre el MIDUVI, BEV y Municipio Metropolitano de Quito, con el objetivo de asegurar la operación prioritaria y conjunta de proyectos institucionales, contribuyendo con una oferta de vivienda accesible que sea: Económica (elegible para el Bono de Vivienda

de 5.000 usd), Progresiva (crecimiento a 3 pisos - hasta 120 m2) y Durable por su construcción en hormigón armado y losas.

Los constructores, ya sean personas naturales, jurídicas, cooperativas de viviendas o compañías de cualquier índole, que cuenten con el apoyo técnico requerido para el desarrollo de un proyecto de vivienda, son también clientes del Banco Ecuatoriano de la Vivienda; y el banco para otorgarles crédito solo califica proyectos que desarrollen unidades de vivienda de hasta \$60.000,00 y que además sean susceptibles de aplicar el bono de la vivienda de \$5.000,00 que el MIDUVI ha reglamentado.

Con respecto a la tasa es del 5% de interés a un plazo de hasta 3 años, con 1 año de gracia sobre el capital. Indudablemente es una línea de crédito muy especial. Nunca ha habido recursos de características tan cómodas para financiar proyectos de vivienda que apoyen directamente al constructor.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda compró la cartera hipotecaria de la Mutualista Benalcázar, por un monto de USD 8'472.873,79. Esta negociación permitió cancelar todas las acreencias de las 216 personas naturales que mantuvieron depósitos por cobrar en esa entidad financiera, por un valor de USD 3'854.400,95. El pago se lo realizó a través de las oficinas del BEV, a partir del día 16 de julio del 2010.

Además el Banco Ecuatoriano de la Vivienda ha generado 20,220 plazas de empleo directo, 39,102 de empleo indirecto; en total son 59,322 plazas de trabajo.

## **2.2. Situación Actual**

Mediante este análisis se logrará determinar la situación actual de la empresa, para llegar a determinar el problema o los problemas que requieran una intervención o rápida solución.

➤ **Fortalezas:**

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda durante el año 2010 consiguió mejoras en varios aspectos y los informó a la Superintendencia de Bancos, como son:

- El número de viviendas ha pasado de 263 a 17.155 viviendas, entre enero y diciembre de 2010.
- Los créditos desembolsados pasaron de 3,5 a 119 millones de dólares, en el mismo período.
- Los índices de morosidad pasaron de 10,48 a 1,33 en de diciembre de 2009 a diciembre 2010.
- Los activos pasaron de 196.097.972,94 a 302.029.917 entre noviembre 2009 y noviembre 2010.

Estos entre otros factores muestran la solvencia y crecimiento del BEV, todas estas acciones son el resultado del compromiso asumido por autoridades, funcionarios y trabajadores del BEV; a fin de que la institución sea un verdadero banco de desarrollo al servicio de los ecuatorianos y ecuatorianas.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda ha otorgado créditos por USD 115'627.710 para la ejecución de 80 programas habitacionales; que representan 14.567 soluciones habitacionales a nivel nacional; además asignó USD 500.000 a la promotora inmobiliaria Dartscorp S.A., para la realización de los estudios técnicos y urbanísticos de una parte del proyecto Ciudad Victoria; este programa tiene previsto la construcción total de 6.000 viviendas en la ciudad de Guayaquil.

En resumen, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda apoya la construcción de 20.567 soluciones habitacionales con créditos de USD 116'.127.710.

La calificación de riesgo del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, según la firma calificadora de riesgo Bank Watch Ratings es de BBB+, que quiere decir que esta

institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo.

➤ **Debilidades:**

- El Banco Ecuatoriano de la Vivienda no cuenta con manuales ni procesos actualizados, lo que le representa errores operativos, información poco confiable y segregación inadecuada de funciones.
- No se ha realizado el levantamiento de nuevos procesos de Prevención de Lavado de Activos, por lo que la comunicación interna es ineficiente, no se cuenta con un proceso automático de verificación de listas negras (CONSEP, INHABILITADOS, WORLD CHECK, entre otros), además de no generar ningún tipo de alerta, en el caso de transacciones inusuales, para el monitoreo y control del Oficial de cumplimiento de la entidad. Tampoco se cuenta con pistas de auditoría que permita la identificación de operaciones inusuales.
- No existe documentación técnica actualizada y acorde con estándares definidos, tampoco se cuenta con manuales de usuario actualizados.
- No dispone de un Manual de Control Interno, sino de un reglamento organizacional de Control Interno.
- No existe un área de Organización y Métodos.
- No existe un plan de contingencias para el área de tecnología. No se han definido parámetros mínimos de seguridad para la administración de usuarios y manejo de contraseñas, y no se mantiene un histórico de los cambios efectuados ni el personal responsable.
- El control de la información es inadecuado, debido a que el sistema mantiene debilidades importantes en la administración de seguridades, y la información no siempre se encripta para enviarla a los organismos de control.
- Algunas estructuras se elaboran en un archivo en Excel, y no existe un procedimiento de validación posterior para verificar que la información reportada corresponde a aquella registrada en el sistema.
- La información no se encuentra consolidada en una sola base de datos, sino que ésta se encuentra segregada por oficina, y el sistema no maneja perfiles

de acceso, por lo cual la asignación de permisos se lo efectúa a nivel de opción, existiendo el riesgo de otorgar accesos que sean incompatibles con las funciones del personal.

- La mayoría de procesos se los realiza manualmente, ya que con la información que se obtiene de los sistemas, se requiere adaptarlos a los formatos solicitados por los organismos de control, en especial los requerimientos de información para sustentar juicios de coactivas y la generación de estructuras y no se tienen procedimientos de validación adicional.
- El Banco cuenta únicamente con respaldos de la información de cada fin de mes, por lo que en caso de requerir información de días que no corresponden a este respaldo, la información no se encuentra disponible.
- No existen capacitaciones permanentes al personal sobre Prevención de Lavado de Activos.
- El área de Recursos Humanos no ha formalizado el proceso de generación de back ups (Reemplazos) de los niveles jerárquicos.

#### ➤ **Oportunidades**

- En el mercado existe un programa central denominado Core Bancario, el cual implica una arquitectura tecnológica moderna que contempla pistas de auditoría en todos sus módulos. Si el Banco Ecuatoriano de la Vivienda lo implementa lograría obtener información confiable y eficiente, así como reportes y lo más importante optimizaría tiempo.
- El Plan Nacional para el Buen Vivir es un plan que recoge y busca concretar las revoluciones delineadas en el proyecto de cambio de la Revolución Ciudadana, además plantea importantes desafíos técnicos y políticos e innovaciones metodológicas e instrumentales. Si el Banco Ecuatoriano de la Vivienda adapta el Plan del Buen Vivir en todos sus proyectos habitacionales lograría ofrecer seguridad, educación, interculturalidad, recreación y comercio, para que sus clientes dispongan de un hábitat más adecuado.
- Los aportes y apoyo del Gobierno al Banco Ecuatoriano de la Vivienda le brindan la oportunidad de crecer como institución financiera y reducir el

déficit habitacional en el país, ya que financia la construcción de soluciones habitacionales a nivel nacional, con recursos propios y los provenientes de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD).

- El impulso del Gobierno al sector de la construcción permitirá un verdadero despegue en el financiamiento de los planes habitacionales, ya que se regularían los precios de la oferta de vivienda en el país.

### ➤ **Amenazas**

En el Ecuador existen varias instituciones bancarias que ofrecen financiamiento para vivienda y también compañías constructoras que ofrecen facilidades de pago para que los ciudadanos puedan adquirir su vivienda propia.

La inestabilidad política en el país puede ocasionar que el gobierno actual o los próximos gobiernos no decidan invertir parte del presupuesto nacional en los proyectos de vivienda y especialmente en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda para que continúe cubriendo el déficit existente en el país.

## **2.3. Análisis Interno**

### **2.3.1. Capacidad Administrativa**

#### **2.3.1.1. Planificación**

El nuevo cambio en la Administración del Banco creó una vez más incertidumbre, siendo este tema un permanente generador de riesgo operativo, así como dificultando la continuidad de la gestión institucional. A pesar de los importantes avances en manuales y procedimientos, la implementación de los nuevos planes no se ha concretado, pues no se han concedido nuevos créditos en base a la normativa modificada y no han podido solucionar el problema de conseguir recursos en

condiciones adecuadas. Entre las estrategias del Banco Ecuatoriano de la Vivienda se detallan las siguientes:

- ✓ Gestionar ante el Banco Central del Ecuador el depósito de los recursos de la inversión doméstica considerados para el BEV
- ✓ Obtener líneas de crédito de organismos nacionales y multilaterales de Desarrollo
- ✓ Obtener financiamiento a través de la venta o realización de los bienes inmuebles
- ✓ Fortalecer el Patrimonio Institucional.
- ✓ Gestionar la reglamentación para el otorgamiento de créditos para promotores inmobiliarios
- ✓ Impulsar la generación de proyectos habitacionales con participación del BEV
- ✓ Crear una cultura de calidad en el servicio
- ✓ Implantar un sistema de recursos humanos por competencias
- ✓ Mejorar la calidad de la información.
- ✓ Implementar un sistema de control interno y fortalecer los procesos operativos de la institución
- ✓ Implementar un sistema de administración integral de riesgos con énfasis en riesgo operativo
- ✓ Establecer una plataforma tecnológica actualizada y de acuerdo a las necesidades del BEV
- ✓ Lograr una filosofía de mejora continua en los administradores de los procesos institucionales
- ✓ Desarrollar un nuevo procedimiento Coactivo
- ✓ Fortalecimiento de los procesos y procedimientos para la captación y colocación de recursos.

### **2.3.1.2. Organización**

Por la característica de banco público está expuesto a cambios de directivos y ejecutivos, y eventual injerencia política, lo que incide en el gobierno corporativo y

el cumplimiento de las estrategias de largo plazo. Durante el tercer trimestre del año 2010, la administración del BEV tuvo estabilidad, cumplió varios objetivos estratégicos enfocados a su función social, se le apoyó en la venta del Fideicomiso Isla Shantay al Ministerio de Ambiente, prevaleciendo una administración técnica, con el apoyo de personal especializado.

Los órganos máximos de autoridad y dirección del BEV son la Junta General de Accionistas y el Directorio, quienes dictan las políticas institucionales. El Gerente General es el responsable de la administración y dirección de las operaciones. Cabe recalcar que se mantienen los requisitos académicos y profesionales para la calificación de los directores, gerentes y subgerentes del BEV.

La estructura orgánica de la compañía es vertical, la toma de decisiones es de una sola persona, es muy corto el tramo de responsabilidades, la ventaja es que no se necesita llegar a un consenso, la toma de decisiones es rápida y el proceso se torna ágil. La desventaja es que, en el caso de ausencia de la persona que toma las decisiones, la compañía queda detenida, se vuelve rígida, esto significa que no existe el ambiente en el cual todos los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

## **ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda, está sujeto al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, de conformidad con la Ley.

La reunión de los accionistas constituye la Junta General, la cual representa a todos ellos. Cada acción pagada dará derecho a un voto en las Juntas Generales. Asistirán a las Juntas Generales las entidades accionistas por medio de sus representantes legales; podrán también hacerse representar por apoderados, dentro de las limitaciones y con las condiciones que establece la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

La Junta General se reunirá de forma ordinaria en el mes de marzo de cada año. Puede reunirse de manera extraordinaria cuando fuere convocada por el Directorio del BEV, a solicitud de uno de los accionistas; por el Superintendente de Bancos, o por recomendación del auditor externo.

El quórum para que se instale y delibere la Junta General de Accionistas es la concurrencia de por lo menos el setenta y cinco (75%) por ciento del capital pagado del BEV. En el caso de que en la primera convocatoria no se obtuviere la concurrencia del porcentaje antes indicado, se convocará nuevamente a la Junta General expresándose a más del objeto de ella que la Junta se constituirá sea cual fuere el número de representación de los accionistas concurrentes.

Para que una resolución de la Junta tenga validez es menester la concurrencia de voto conforme de cuando menos el cincuenta y uno (51%) por ciento del capital pagado. Las resoluciones así tomadas serán obligatorias para todos los accionistas, excepción hecha del caso de aumento de capital.

El Presidente de la Junta General de Accionistas será el Ministro de Desarrollo Urbano y Vivienda, por su condición de Representante del Estado, Accionista Mayoritario del Banco. Actuará en calidad de Secretario, el Gerente General del BEV o quien lo subrogue. En caso de ausencia del secretario titular, se designará un Secretario Ad-hoc.

*Son atribuciones y deberes de la Junta General de Accionistas:*

- a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias que norman la actividad del Banco Ecuatoriano de la Vivienda;
- b) Dictar la política institucional del BEV;
- c) Nombrar por voto escrito, de la terna presentada por el Presidente del Directorio del BEV, al Gerente General del Banco, para un periodo de cuatro años; quien podrá ser reelegido indefinidamente. No obstante el periodo señalado el Gerente General podrá ser removido en el desempeño de sus funciones, por la Junta General, en caso de falta grave debidamente comprobada dentro del cumplimiento de sus funciones;

- d) Nombrar por voto escrito, al Auditor Interno del BEV, de la terna presentada por el Presidente del Directorio, para el periodo de cuatro años; quien podrá ser reelegido indefinidamente. No obstante el periodo señalado, el Auditor Interno podrá ser removido en cualquier tiempo, por la Junta General de Accionistas, bajo los términos del tercer inciso del art. 1 Sección I, Capítulo II "Normas para la Calificación de Auditores Internos de las Entidades Sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos", Subtítulo III, Título VIII de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria;
- e) Conocer y resolver la renuncia del Gerente General y del Auditor Interno, en el caso de que la presenten; y encargar dichas funciones;
- f) Nombrar al Auditor Externo conforme lo dispuesto en la Ley;
- g) Resolver los aumentos o disminuciones del capital del BEV;
- h) Conocer y resolver el destino de las utilidades del BEV;
- i) Reformar el Estatuto del BEV;
- j) Conocer, aceptar o rechazar los informes que le fueren presentados;

Las sesiones de la Junta General de Accionistas concluirán luego de la redacción y aprobación del acta correspondiente, la que será firmada por el Presidente de la Junta y el Secretario de la misma. El Secretario remitirá a la Superintendencia de Bancos copias de las actas de cada sesión de la Junta de Accionistas, en la forma prescrita en la ley. El Secretario también informará a la Superintendencia de Bancos de los nombramientos realizados por la Junta, de que se trate, dentro de los plazos previstos en la ley.

### **Directorio del BEV**

El Directorio del BEV estará integrado de la siguiente manera:

- a) Por el Ministro de Desarrollo Urbano y Vivienda, quien lo presidirá;
- b) Por un vocal representante del Ministerio de Economía y Finanzas;
- c) Por un vocal representante del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS);
- d) Por un vocal designado por las organizaciones de obreros legalmente constituidas.

Cada delegado principal podrá acreditar su respectivo alterno.

El Presidente podrá acreditar un delegado permanente o un ocasional, en cualquier momento, quien lo representará en caso de ausencia. En caso de falta o impedimento temporal, lo reemplazará el vocal representante del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS - por su condición de accionista, en base a delegación del Presidente.

El Gerente General del BEV, asistirá a las reuniones con voz y sin voto. El Presidente del Directorio podrá invitar a cuanto funcionario del BEV considere conveniente a fin de que informe y asesore al Directorio en sus deliberaciones, según el tema a tratarse.

*Son deberes y atribuciones del Directorio:*

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, este Estatuto, los Reglamentos del Banco y las resoluciones de la Junta General de Accionistas;
- b) Dictar las políticas generales de la Institución;
- c) Aprobar el Plan General Anual Operativo del BEV, sometido a su conocimiento por el Gerente General, y vigilar su cumplimiento;
- d) Conocer y aprobar la proforma presupuestaria del BEV, puesta a su consideración por el Gerente General, y someterla a aprobación definitiva por parte del Directorio del Banco Central;
- e) Aprobar y modificar en cualquier tiempo el Plan de Recursos Humanos del Banco, sometido a su consideración por el Gerente General;
- f) Conocer y aprobar, evaluaciones periódicas que reflejen el estado del BEV en todas las áreas, sometido a su conocimiento por parte del Gerente General y tomar resoluciones al respecto;
- g) Convocar, por medio de su Presidente, a reuniones de Junta General de Accionistas;
- h) Conceder al Gerente General licencia o vacaciones, cuando lo solicite;
- i) Presentar anualmente, por medio de su Presidente, el informe acerca de la situación del BEV, junto con los balances del mismo, a la Junta General de Accionistas; y las proposiciones que estime conveniente;
- j) Conocer y autorizar las operaciones de crédito, financieras, cartera e inversiones y las condiciones financieras de sus operaciones activas y pasivas, que someta a su

aprobación el Gerente General de conformidad con la ley;

k) Conocer y aprobar los Reglamentos que someta a su consideración el Gerente General;

l) Aprobar las bajas de activos que estimare conveniente, a petición del Gerente General. Estas resoluciones requieren informe previo y concordante de Auditoría Interna, y las áreas financiera, administrativa y jurídica;

m) Resolver respecto a la apertura o cierre de agencias, sucursales y oficinas, a pedido del Gerente General, previos estudios técnicos que sustenten la decisión. La aplicación de la medida requiere autorización expresa de la Superintendencia de Bancos;

n) En operaciones de banca de segundo piso, autorizar líneas de redescuento por valores superiores a diez millones de dólares;

o) Designar al Secretario General del BEV quien ejercerá además las funciones de Secretario del Directorio, y de la Comisión Ejecutiva, para un periodo de cuatro años; pudiendo ser reelegido indefinidamente;

p) Conocer y resolver todos los asuntos que fueren puestos en su consideración por la Comisión Ejecutiva, el Presidente del Directorio, a petición de sus miembros o del Gerente General y que no sea de competencia de otra unidad administrativa del BEV;

q) Autorizar los empréstitos internos y externos que deba formular la Institución y las emisiones de bonos, ciñéndose a las disposiciones pertinentes de la Ley, el presente Estatuto, Regulaciones y Reglamentos.

### ***Del Presidente***

El Ministro de Desarrollo Urbano y Vivienda es el Presidente del Directorio del BEV. En caso de ausencia temporal lo reemplazará en sus funciones, el vocal representante del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IEISS - por su condición de accionista, en base a delegación del Presidente.

### ***Son funciones del Presidente del Directorio del Banco Ecuatoriano de la Vivienda:***

a) Convocar a sesiones de Junta General de Accionistas y de Directorio, ordinarias o extraordinarias, y presidir sus deliberaciones. Con su firma y la del Secretario General se legalizarán las correspondientes actas;

- b) Firmar con el Gerente General los títulos de las acciones, los certificados provisionales, los depósitos de acciones y todos los títulos en serie que emitiera el BEV;
- c) Firmar con los demás accionistas y el Gerente General las escrituras de aumento de capital del BEV y las reformas del Estatuto;
- d) Presentar a la Junta General de Accionistas las ternas para nombrar al Gerente General del BEV y al Auditor Interno;
- e) Manifiestar al Gerente General la no objeción para la designación de los Subgerentes de División, Directores Nacionales, Director Regional de Guayaquil y Jefes Bancarios de Sucursales y Agencias;
- f) Presentar a nombre del Directorio, el informe anual a la Junta General de Accionistas;
- g) Las demás atribuciones y deberes que le asigne la ley, este estatuto y los reglamentos del BEV y que no sean competencia de otro funcionario u órgano administrativo.

### ***Del Gerente General***

El Gerente General del BEV será elegido por la Junta General de Accionistas para un período de cuatro años; pudiendo ser reelegido indefinidamente. El Gerente General deberá ser ecuatoriano por nacimiento, en pleno ejercicio de los derechos de ciudadanía, tener reconocida honorabilidad, acreditar título universitario conferido por un establecimiento de educación superior del país o del exterior en profesiones relacionadas con la función que desempeñará y demostrar experiencia en gestión bancaria de cuando menos seis años.

Previo al desempeño de sus funciones, el Gerente General deberá ser calificado por el organismo de control bancario, de acuerdo a los términos de la Sección I, Capítulo XIX "Normas para la Calificación del Gerente General, Subgerentes de División, Director Regional de Guayaquil y Jefes Bancarios de las oficinas del Banco Ecuatoriano de la Vivienda ", Subtítulo VIII del título XIV de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria.

El Gerente General del BEV ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial del BEV. Tiene bajo su responsabilidad la gestión administrativa y dirección de las operaciones de la institución. Es el jefe superior de mayor nivel jerárquico del personal; por consiguiente constituye la autoridad nominadora y máxima autoridad en el orden administrativo. Su personería lo acreditará con el nombramiento que le extienda el Presidente de la Junta General de Accionistas y el acta de posesión respectiva.

En caso de ausencia definitiva del Gerente General y mientras se designe a su titular, lo reemplazará el Subgerente de División que determine la Junta General.

*El Gerente General tiene los siguientes deberes y atribuciones:*

- a) Es el responsable de la correcta administración del BEV, la optimización de su organización y operaciones, la observancia de la ley, este Estatuto, los Reglamentos, las Resoluciones de la Junta General de Accionistas y Directorio y las demás normas que rigen el sistema financiero;
- b) Preparar, con el Presidente, la agenda a tratarse en las sesiones de Junta General de Accionistas y de Directorio y asistir a las reuniones con voz y sin voto;
- c) Actuar en calidad de Secretario de la Junta General de Accionistas, suscribiendo con el Presidente la correspondiente convocatoria y las respectivas actas;
- d) Presentar a conocimiento y aprobación del Directorio, el Plan General Anual Operativo, Presupuesto Anual, Plan de Recursos Humanos, Evaluaciones periódicas y más documentos;
- e) Someter a consideración y aprobación del Directorio los proyectos de Reglamentos y resoluciones del BEV, así como sus respectivas reformas;
- f) Vigilar y autorizar las operaciones administrativas, financieras, crediticias e inversiones del BEV a través del personal designado;
- g) Suscribir contratos de adquisición de bienes, ejecución de obras prestación de servicios y otros que la ley le faculta, previo el cumplimiento de las correspondientes normas legales y reglamentarias;
- h) Proponer al Directorio el establecimiento o supresión de agencias, sucursales u oficinas del BEV en cualquier lugar del país;

- i) Ser responsable de todo el personal que presta sus servicios en el BEV, por tanto le corresponde el nombramiento, estímulo, sanción y remoción de funcionarios, empleados y trabajadores, actuando en cada caso conforme a las leyes respectivas y las normas internas que rigen esta materia en la institución;
- j) Firmar cuanto documento sea menester y en el que se requiera la comparecencia en su calidad de máxima autoridad del BEV;
- k) Firmar, junto con el Contador General y el Auditor Interno los balances del BEV, estados financieros, informes y más documentos requeridos por la ley;
- l) Autorizar los procesos administrativos y operacionales de descentralización, desconcentración y delegación de funciones y responsabilidades al personal subalterno;
- m) Delegar sus atribuciones a funcionarios del BEV; delegación que si fuere para cada caso, la hará mediante carta; en tanto que si fuere permanente lo hará mediante poder debidamente notariado;
- n) Dictar instructivos y resoluciones de carácter administrativo para la buena marcha del BEV;
- o) Ejercer las demás atribuciones y deberes que le correspondan de acuerdo con las leyes, este Estatuto, reglamentos del BEV y demás disposiciones al respecto.

### ***De los Subgerentes de División***

**Requisitos y principal función.-** Los Subgerentes de División, dependen jerárquicamente del Gerente General. Deberán cumplir con los mismos requisitos que se exigen para Gerente General, a quien reemplazarán indistintamente a criterio del mismo, con plenitud de atribuciones, en los casos de ausencia temporal y por delegación expresa de éste. Sus funciones son de ejecución de los procesos, subprocesos, funciones y tareas establecidas en el Reglamento Orgánico y Funcional del Banco; y además, supervisión, seguimiento, y evaluación de las diferentes Unidades Administrativas del Banco.

Corresponde a las Subgerencias de División de Servicios y de División de Negocios Corporativos, las siguientes atribuciones y deberes:

***Subgerencia de División de Negocios Corporativos:***

Es la responsable de las áreas: Financiera, de Crédito y de Operaciones. Además, tendrá bajo su control, a la Unidad de Revisoría y Control y a la Unidad de Riesgos.

Le corresponde lo siguiente:

- a) Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos de negocios corporativos;
- b) Proveer los insumos de información técnica y gerencial al sistema institucional para el procesamiento y agregación de valor en los procesos y subprocesos de negocios bajo su responsabilidad;
- c) Diseñar las políticas y estrategias encaminadas al mejoramiento de los procesos y subprocesos bajo su responsabilidad y competencia y someterlas a la aprobación del Gerente General;
- d) Supervisar el funcionamiento y la ejecución de los procesos y subprocesos de negocios corporativos;
- e) Coordinar horizontal y verticalmente la ejecución cabal de las decisiones adoptadas por las unidades de nivel estratégico del BEV;
- f) Realizar el control, en sus distintas formas, a los procesos de negocios corporativos, a fin de evaluar su funcionamiento y la calidad de los resultados;
- g) Diseñar acciones correctivas para los procesos y subprocesos de negocios corporativos, a fin de adecuarlos a la dinámica y exigencias del entorno externo de la institución;
- h) Supervisar el funcionamiento de la Direcciones Regionales, Sucursales y Agencias, en el ámbito de su competencia;
- i) Asesorar al Gerente General;
- j) Autorizar la movilización del personal asignado a las unidades de participación en los procesos dentro del ámbito de su gestión;
- k) Integrar las comisiones de carácter técnico o administrativo, por delegación expresa del Gerente General;
- l) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias internas del Banco, relacionadas con la administración de los procesos de crédito, económico financiero, operaciones y riesgos;
- m) Subrogar al Gerente General, por disposición escrita de éste;

n) Las demás que disponga el Gerente General y todas aquellas que imponga la dinámica de los procesos institucionales.

***Subgerencia de División de Servicios:***

Es la responsable de las áreas: Administrativa, de Seguros y de Informática. Además tendrá bajo su control, a la Unidad de Desarrollo Institucional. Le corresponde lo siguiente:

- a) Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento de los procesos de servicios administrativos, generales y tecnológicos;
- b) Proveer de insumos de información técnica y gerencial al sistema institucional para el procesamiento y agregación de valor en los procesos de servicios bajo su responsabilidad;
- c) Diseñar las políticas y estrategias encaminadas al mejoramiento de los procesos bajo su responsabilidad y competencia y someterlas a la aprobación del Gerente General;
- d) Supervisar el funcionamiento y la ejecución de los procesos de servicios;
- e) Coordinar horizontal y verticalmente la ejecución cabal de las decisiones adoptadas por las unidades de nivel estratégico del BEV;
- f) Realizar el control, en sus distintas formas, a los procesos de servicios; a fin de evaluar su funcionamiento y la calidad de los resultados;
- g) Diseñar acciones correctivas para los procesos y subprocesos de servicios, a fin de adecuarlos a la dinámica y exigencias del entorno externo e interno de la institución;
- h) Supervisar el funcionamiento de las Direcciones Regionales, Sucursales y Agencias, en el ámbito de su competencia;
- i) Asesorar al Gerente General;
- j) Autorizar la movilización del personal asignado a las unidades que participan en los procesos, dentro del ámbito de su gestión;
- k) Integrar las comisiones de carácter técnico o administrativo, por delegación expresa del Gerente General;
- l) Subrogar al Gerente General, por disposición escrita de éste;
- m) Autorizar gastos y pagos por la adquisición de bienes, ejecución de obras,

prestación de servicios, remuneraciones; en los montos que esté facultado por la ley y los reglamentos;

n) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones reglamentarias internas del Banco, relacionadas con la administración de los recursos humanos, de los bienes muebles e inmuebles y servicios tecnológicos de seguros e informática;

o) Las demás que disponga el Gerente General y todas aquellas que impongan la dinámica de los procesos institucionales.

### **De la Comisión Ejecutiva**

La Comisión Ejecutiva del BEV se integra de la siguiente manera:

El Presidente del Directorio; el Gerente General del Banco; los Subgerentes de División de Negocios Corporativos y de Servicios; y, el titular del área que corresponda, según el tema a tratarse con voz informativa y sin voto.

Es responsabilidad de la Comisión lo siguiente:

a) Aprobar la Calificación de las Instituciones Financieras a fin de que participen en operaciones de redescuento, según las normas que dicte al respecto el BEV;

b) Conocer, analizar y someter a consideración del Directorio, para su aprobación, aspectos especiales sobre diferentes operaciones del Banco;

c) Aprobar líneas de redescuento a las Instituciones Financieras u otros demandantes hasta por un monto que no supere los diez millones de dólares, conforme la reglamentación que al respecto expida el BEV. En caso de que el requerimiento de montos sea superior a lo establecido, se someterá a consideración y resolución del Directorio;

d) Autorizar las transferencias de partidas presupuestarias, sin que se modifique el monto inicial del presupuesto del BEV, aprobado por el Directorio del Banco Central del Ecuador;

e) Autorizar la baja de activos fijos que no supere el monto asignado por el Directorio;

Actuará en calidad de Secretario de la Comisión Ejecutiva, el Secretario General del BEV.

### **Del Secretario General**

El Secretario General del Banco, será nombrado por el Directorio, para un período de cuatro años; pudiendo ser reelegido indefinidamente. Para el desempeño del cargo de Secretario General del BEV se requiere ser ecuatoriano, encontrarse en pleno ejercicio de sus derechos de ciudadanía; de reconocida probidad; acreditar formación de nivel superior, en derecho, administración o economía; y por lo menos cinco años de experiencia en funciones afines.

Depende jerárquicamente del Gerente General en el orden administrativo y del Presidente del Directorio, en el orden directivo.

El Secretario General del BEV, también lo será del Directorio y de la Comisión Ejecutiva, y tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Llevar el registro de las sesiones del Directorio y de la Comisión Ejecutiva; y las actas; las cuales serán suscritas junto con el Presidente;
- b) Llevar las actas de las sesiones de la Junta General de Accionistas;
- c) Guardar bajo su custodia la documentación de la Junta General, del Directorio y de la Comisión Ejecutiva; y cuidar que se mantenga la reserva necesaria sobre los asuntos tratados en las sesiones de dichos organismos;
- d) Llevar el libro de acciones y accionistas del BEV;
- e) Comunicar las resoluciones de Directorio al Gerente General, al Auditor, a las áreas administrativas y a las autoridades que corresponda; y realizar el seguimiento de las mismas;
- f) Recibir, registrar, ingresar y certificar la entrega de proyectos, resoluciones, solicitudes y demás correspondencia dirigida al BEV y enrutar a Gerencia General o a las áreas que corresponda;
- g) Supervisar el funcionamiento del Archivo Central del Banco; afín de que se lo lleve con las seguridades y orden que ello demanda;
- h) Mantener un archivo de la normatividad interna del Banco, y facilitar a las áreas que lo requieran, certificando su vigencia;
- i) Cumplir las disposiciones impartidas por el Directorio y por el Gerente General.

### **Del Auditor Interno**

El Auditor Interno será nombrado por la Junta General de Accionistas del BEV. Deberá contar con licencia profesional conferida por la Federación Nacional de

Contadores o de cualquier otra asociación; acreditar formación superior en economía, auditoría o administración; y por lo menos cinco años de experiencia en la actividad financiera o de auditoría.

Previo al desempeño de su cargo deberá recibir la calificación correspondiente de la Superintendencia de Bancos, la misma que será actualizada anualmente.

Podrá ser removido en cualquier tiempo, por la Junta General de Accionistas, bajo los términos del tercer inciso del Art. 1, Sección I, Capítulo II "Normas para la Calificación de Auditores Internos de las Entidades Sujetas al Control de la Superintendencia de Bancos", Subtítulo III, Título VIII de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria.

Son deberes y atribuciones del Auditor:

- a) Vigilar que las operaciones y procedimientos del BEV se sujeten a la Ley, Estatuto y Reglamentos internos y que se cumplan las resoluciones de la Junta General de Accionistas y de Directorio;
- b) Presentar a conocimiento de la Junta General de Accionistas el Plan Anual de Auditoría;
- c) Controlar y auditar las operaciones del BEV;
- d) Verificar la contabilidad y los inventarios, mediante arqueos y otras comprobaciones que la técnica de auditoría aconseje;
- e) Presentar al Directorio, al finalizar el ejercicio económico de cada año el informe y comentarios acerca de los balances generales y los estados de pérdidas y ganancias del BEV;
- f) Examinar periódicamente los estados de cuentas y comprobarlos con los registros y más sistemas del BEV;
- g) Vigilar la emisión de valores fiduciarios del BEV, así como su amortización y la cancelación de los títulos respectivos;
- h) Comunicar oportunamente a la Gerencia General las infracciones e irregularidades cometidas por los funcionarios y empleados de la institución en las actividades y operaciones del BEV;
- i) Informar al Presidente del Directorio del BEV cuando se trate de infracciones o irregularidades cometidas por el Gerente General;

- j) Informar trimestralmente de su labor cumplida al Directorio del BEV y semestralmente a la Superintendencia de Bancos;
- k) Cumplir las comisiones que le fueren ordenadas por la Junta General de Accionistas y por el Directorio;
- l) Ejercer las demás funciones que le correspondan de acuerdo con la Ley, Estatuto, Reglamentos, Resoluciones del BEV, disposiciones de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y de la Junta Bancaria y demás normas aplicables.

### **De la Auditoría Externa**

La Junta General de Accionistas nombrará el auditor externo, que hará las veces de comisario en los términos establecidos en la Ley de Compañías y tendrá las características y funciones que determinan la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y la Junta Bancaria.

El auditor externo será nombrado para periodos de un año.

### **De los Funcionarios y Empleados**

Todo funcionario y empleado; de manera especial el personal Directivo contemplado en los niveles diez al trece de la estructura ocupacional y de puestos del BEV; Directores Regionales y Jefes Bancarios de Sucursales y Agencias, deberán reunir requisitos mínimos de formación y experiencia, conforme al Manual de Clasificación de Puestos del Banco.

El personal directivo del BEV que se encuentra jerárquicamente inferior a la máxima autoridad y cuyo nombramiento no corresponde a la Junta General de Accionistas o al Directorio, serán nombrados por el Gerente General en base a requisitos y méritos establecidos en el Manual de Clasificación de Puestos del BEV.

La selección, ubicación y promoción de los servidores bancarios se hará conforme la reglamentación correspondiente. Las sanciones y terminación de la relación contractual con el BEV, se efectuará de acuerdo con las correspondientes leyes y reglamentos internos.

El BEV garantiza la estabilidad de los funcionarios, que hayan permanecido mas de un año en la Institución y hayan obtenido el certificado de carrera Bancaria otorgado por la Gerencia General; y, los que por ascenso ocupen puestos de libre nombramiento y remoción; en los términos del reglamento para la administración de los recursos humanos del personal sujeto a la Ley de Servicio Civil y carrera Administrativa.

Para el caso del personal sujeto al Código de Trabajo, se estará a lo que determina el Contrato Colectivo.

### **2.3.1.3. Dirección**

El principal riesgo que enfrentan las entidades públicas sigue siendo el operacional, como consecuencia de la historia de administraciones politizadas y continuos cambios en los directorios y personal ejecutivo, que impiden la necesaria secuencia para el desarrollo de los planes, así como de operaciones y afectan notablemente el clima laboral.

En cuanto a las normas de prevención de lavado de activos, el oficial de cumplimiento no registra novedades, debido a que los depósitos a la vista y plazo son muy limitados. Tanto el Comité de Riesgos Integrales como el de Auditoría están conformados y operando normalmente, el Manual de Riesgos Integrales está aprobado por el Directorio y se ha comprado el software respectivo, al igual que el sistema de información gerencial Finaware, aunque existen observaciones del Comité de Auditoría sobre algunos aspectos del área de Riesgos y del Comité Integral del Riesgos.

Auditoría Interna mantiene observaciones al sistema en cuanto a las señaladas el año anterior, en donde se nota una serie de temas con cumplimiento parcial, sobre todo por la reestructuración del área, reasignación de funciones y actualización de manuales.

### 2.3.2. Capacidad Tecnológica

El BEV trabaja sobre una base Informix para cada sucursal, además cuenta con una serie de aplicativos que incluyen el Sistema Financiero Integrado. Esta composición es una de las debilidades del Banco, que a futuro deberá buscar una consolidación de los aplicativos con un nuevo sistema.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda se encuentra en un proceso de reingeniería del Software bancario para consolidar los sistemas y la unificación de base de datos.

La Superintendencia de Bancos y la Auditoría Interna efectuaron, en su momento, observaciones respecto de una serie de falencias en el área de Sistemas, tanto por la falta de manuales y procedimientos escritos, como por el déficit de equipos y planes de contingencia, seguridad y mantenimiento. La administración anterior emprendió en un plan para la solución de estos problemas, el cual se encuentra en ejecución.

En conclusión, se observa que continúa el proceso de cambio para solventar las observaciones de los diferentes ámbitos de control, pero persiste un cierto riesgo tecnológico, producto de la falta de planes actualizados y la gran cantidad de aplicativos.

### **CONCLUSIÓN:**

A pesar de la solvencia y crecimiento del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y del compromiso asumido por autoridades, funcionarios y trabajadores de la institución para brindar un servicio de calidad a sus clientes; el Banco Ecuatoriano de la Vivienda no cuenta con manuales ni procesos actualizados, lo que le representa errores operativos, información poco confiable y segregación inadecuada de funciones. Además al no levantarse nuevos procesos, en especial de Prevención de Lavado de Activos, y al no contar con un proceso automático de verificación de listas negras (CONSEP, INHABILITADOS, WORLD CHECK, entre otros), se corre el riesgo de que la Superintendencia de Bancos y Seguros emita una multa por emitir información incorrecta o por el incumplimiento de las obligaciones que tienen las instituciones financieras de proveer la documentación y datos solicitados por los organismos de control en un tiempo determinado.

Con respecto a las alertas, la institución realiza la mayoría de actividades manualmente, y la información que se obtiene de los sistemas se adapta a los formatos solicitados por los organismos de control, en especial los requerimientos de información para sustentar juicios de coactivas y la generación de estructuras; razón por la cual el Banco Ecuatoriano de la Vivienda no dispone de un sistema adecuado para un monitoreo y control eficiente por parte del Oficial de Cumplimiento.

Los procesos de Prevención de Lavado de Activos son esenciales en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, ya que su cumplimiento asegura una buena calificación de riesgo para la institución, una excelente reputación y el fortalecimiento de las relaciones comerciales con sus clientes; por lo que es muy importante establecer procesos actualizados y eficientes para el departamento de Cumplimiento, los mismos que tienen que ser aplicados por todos los departamentos de la entidad para prevenir el lavado de activos.

## Capítulo 3. LA GESTIÓN POR PROCESOS

### 3.1. Por qué la Gestión por Procesos

“Una organización es un sistema abierto, un conjunto de recursos, subsistemas, procesos, procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptable al entorno. Este enfoque sistémico permite reunir y organizar los elementos del sistema, así como sus interacciones con miras a una mayor eficacia de la acción.”<sup>4</sup>

La gestión, es una forma de dar continuidad a las organizaciones, ya que se ocupa de contribuir a mejorar el nivel de satisfacción de sus miembros, al igual que el diseño e implantación de modelos compatibles con los cambios de organización del trabajo.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, se asignan propietarios a los procesos clave, para generar valor para el cliente y así procura su satisfacción. Se puede determinar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establecer prioridades y proveer de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Se puede comprender el modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda no cuenta con procesos bien definidos ni actualizados por lo que éstos necesitan ser mejorados o rediseñados para brindar un servicio de calidad y eliminar los errores operacionales. Es muy importante establecer los responsables de cada proceso para establecer cambios, mejoras o actualizaciones.

En las últimas décadas se han utilizado algunas formas de gestión, pero muchas de ellas han ido generando un nuevo enfoque que consiste, según modalidades diversas y bajo nombres variados, en gestionar una organización mediante el dominio de sus actividades y sus procesos.

*La gestión de los procesos es una nueva forma de gestión que se traduce en una armadura completamente renovada de herramientas y métodos, desde la medición de la eficiencia hasta la gestión*

---

<sup>4</sup> MEJIA, Francisco. *Gestión Tecnológica*. Editora Guadalupe, Bogotá, 1998, p.40

*preventiva de los recursos humanos pasando por la gestión de los flujos de materiales, el análisis del valor y la evaluación de las inversiones.*

*Es el tratado de unión entre los objetivos de la empresa y el desarrollo concreto de las actividades.<sup>5</sup>*

## **3.2 Conceptos Básicos**

### **3.2.1. Requisitos Básicos de un proceso**

La Gestión por Procesos implica realizar una labor de consultoría en:

- **Mapas de Procesos.** El mapa de procesos impulsa a la organización para poseer una visión amplia y renovadora, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Estos mapas permiten mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización, además se puede distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.
- **Modelado de Procesos.** Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es resumir las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño, mejora y definición de indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
- **Documentación de procesos.** Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Generalmente en las organizaciones los procesos no están identificados y, por consiguiente, no se documentan ni se delimitan. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos de la organización funcional, pero no se aplican en su totalidad ni se consideran los departamentos con funciones interrelacionadas.

---

<sup>5</sup> MEJIA, Francisco. *Op. Cit.* p.87

- **Equipos de proceso.** La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos deben ser liderados por el propietario del proceso y desarrollarán los sistemas de revisión y control.

- **Rediseño y mejora de procesos.** Para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de entrega del servicio, la mejor decisión es realizar el rediseño de procesos.

- **Indicadores de gestión.** La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

El nuevo enfoque de la administración se fundamenta en la gestión por procesos, ya que es la mejor opción para lograr la participación activa de los integrantes de la unidad administrativa y gira en torno a los usuarios de los servicios que ésta presta y de sus colaboradores internos y externos; en cada paso nos podremos dar cuenta de:

- El énfasis que se pondrá en la forma como se desarrolla y ejecutan los procesos por parte de las personas que están inmersas en ellos.

- La gestión es más participativa, ya que se sustenta en el predominio que pone en el trabajo en equipo.

- Impulsa el protagonismo de todos y cada uno de los colaboradores.

- Acerca los puntos de decisión en la atención al usuario, transfiriendo hacia los puestos operativos más responsabilidad y autoridad sobre sus procesos.

- La gestión establece canales de comunicación interna continua y cercana al usuario.

En la institución no existe la colaboración y el compromiso necesarios para establecer correctamente los procesos y las autoridades no consideran importante el invertir tiempo y recursos en el diseño, levantamiento o mejoramiento de los procesos porque aseguran que existen actividades primordiales y requieren ser atendidas de manera urgente.

Además, la gestión por procesos considera resultados alcanzables, percibidos y apreciados por los usuarios, siendo los más relevantes los siguientes:

- Satisfacción total de los usuarios que demandan los servicios de un Departamento o de la institución.
- Brindar servicios de excelente calidad a los usuarios internos y externos.
- El mejoramiento continuo de la competitividad del servicio.
- Un nivel más alto de satisfacción de los propios colaboradores.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda ha intentado superar los niveles de insatisfacción de sus clientes internos y externos, ya que el servicio que ha prestado por mucho tiempo no resolvía las necesidades y existían muchos reclamos por parte de sus clientes directos e indirectos. Además el ambiente interno no ha sido el adecuado para obtener los resultados deseados, porque al no existir responsables de todos los procesos internos, solo se han obtenido conflictos y malos entendidos por la deficiente comunicación entre compañeros de trabajo.

En la actualidad se hacen más evidentes las ventajas que tiene la gestión de los procesos de una organización, con respecto a otras formas de gestión. En el siguiente cuadro se establece la diferencia de enfoques entre una organización centrada en funciones y una centrada en procesos:

GESTION POR FUNCIONES	GESTION POR PROCESOS
Departamentos especializados	Procesos valor añadido
Departamento forma organizativa	Forma natural organizar el trabajo
Jefes funcionales	Responsables de los procesos
Jerarquía ó control	Autonomía ó Autocontrol
Burocracia ó formalismo	Flexibilidad ó cambio- innovación
Toma de decisiones centralizada	Es parte del trabajo de todos
Información jerárquica	Información compartida
Jerarquía para coordinar	Coordina el equipo
Cumplimiento desempeño	Compromiso con resultados
Eficiencia: Productividad	Eficacia: competitividad
Cómo hacer mejor las tareas	Qué tareas hacer y para qué
Mejoras de alcance limitado	Alcance amplia ó transfuncional

Tabla 1. Diferencia entre el enfoque funcional y el de procesos.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> NARANJO BORJA, Efraín. *Apuntes de Gestión por Procesos*, Módulo III, 2004, p.2

En resumen, los pasos a seguir para adoptar un enfoque basado en procesos son:

1. Constituir un equipo de trabajo con capacitación adecuada y analizar los objetivos y actividades de la organización.
2. Identificar los procesos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.
3. Determinar los factores clave para la organización.
4. Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.
5. Establecer el panel de indicadores de cada proceso.
6. Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.

Una acción de mejora es toda actividad que se realiza para cambiar la forma en que se está llevando a cabo un proceso. Estas mejoras, se deben reflejar en una mejora de los indicadores del proceso. Se puede mejorar un proceso con aportaciones creativas, imaginación y sentido crítico. Por ejemplo: simplificar el lenguaje, eliminar duplicidades, normalizar la forma de realizar las actividades, mejorar la eficiencia en el uso de los recursos, reducir el tiempo de ciclo, y analizar el valor.

Vivimos en una época de cambios constantes en la que haber llegado a puerto tan sólo asegura el punto de partida de la siguiente jornada. La mejora continua es un proceso estructurado en el que participan todas las personas de la organización con el objeto de incrementar progresivamente la calidad, la competitividad y la productividad, aumentando el valor para el cliente y aumentando la eficiencia en el uso de los recursos, en el entorno cambiante de este tiempo.

La aplicación continuada de esta estrategia produce beneficios para los clientes como el mejor cumplimiento de sus requisitos, para la organización como tener una mayor sensibilidad para detectar oportunidades y aumentar la eficiencia, y para las personas porque aumenta su capacidad, la motivación y la satisfacción por el trabajo realizado.

Algunos de los beneficios que se derivan de una adecuada mejora de procesos son:

- Se disminuyen recursos (materiales, personas, Activos, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.

- Se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.
- Se ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización.
- Permite a la organización centrarse en el cliente.
- Permite evaluar el valor añadido de todas y cada una de las actividades de la organización y, por tanto, resulta más sencillo intentar eliminar las actividades sin valor añadido y buscar la forma de aumentar éste en todas las acciones que ya lo tengan.
- Mejora la calidad total en todas las actividades de la organización. Dado que la calidad la define el cliente y la concentración en éste es máxima, esta mejora buscada ayuda a la calidad pretendida, coincidiendo muchos de los objetivos de ambas.
- Mejora las relaciones y la comunicación. El simple hecho de trabajar con procesos ya implica un cierto cambio de mentalidad, tendente ésta a ser más participativa, pensándose más en compañeros en busca de un resultado definido que en empleados que trabajan. Todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas. El talento humano se compromete a aplicar la calidad en toda actividad que realice para obtener la excelencia.

El Banco Ecuatoriano de la Vivienda al no aplicar la gestión por procesos se maneja de manera informal, existe individualismo, una comunicación deficiente y los errores no se corrigen ni se asumen con responsabilidad, por lo que se vuelven a cometer o se resuelven por una sola vez, sin tomar acciones preventivas.

### **3.2.2 Definición de Proceso**

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes, para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

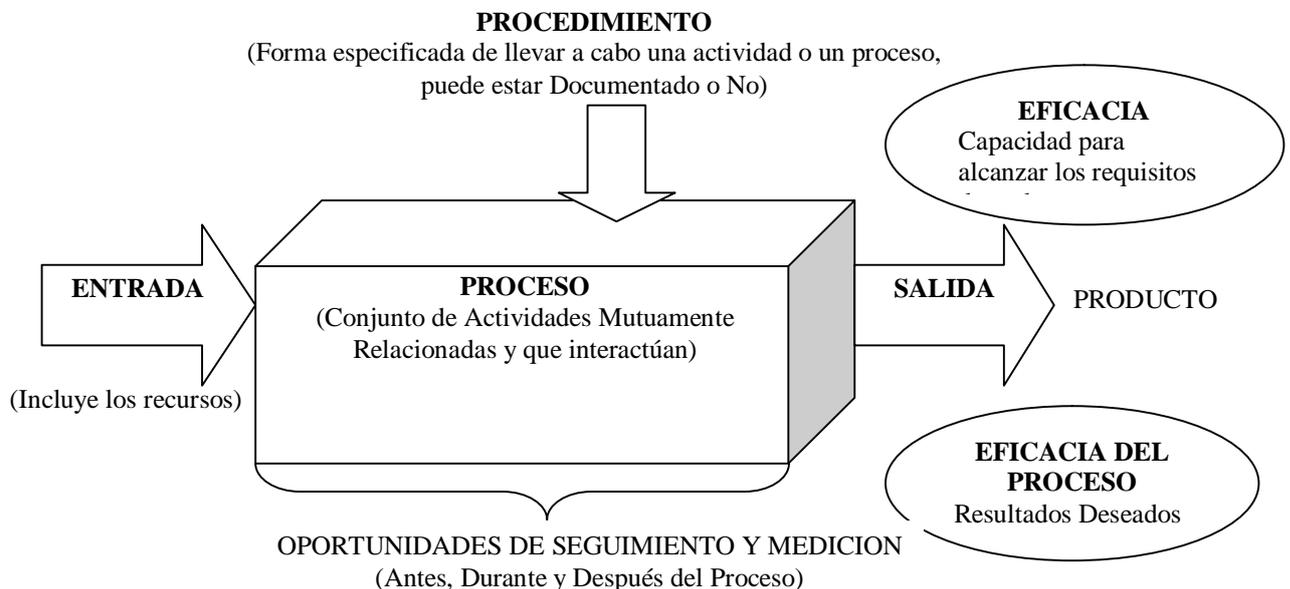
El concepto de proceso puede resumirse, tomando en consideración a varios autores, de la siguiente manera:

Proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo.

En otras palabras, ¿por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente?<sup>7</sup>

Conjunto de actividades relacionadas que transforman los insumos (información) en producto terminado (resultados). Una serie de cambios a través de los cuales algo se desarrolla, se transforma o se somete a variaciones con el objetivo de obtener un producto semi elaborado o terminado.

### CONCEPTO GENERAL DE PROCESO



**Figura 1. Concepto General de Proceso<sup>8</sup>**

Este concepto define claramente lo que es un proceso en general, pero existen procesos de diferente tipo que cumpliendo con la concepción básica de un proceso tienen características particulares.

#### 3.2.2.1 Elementos de un Proceso

Un proceso está formado con los siguientes elementos:<sup>9</sup>

7 HARRINGTON, James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, McGraw Hill, Bogota, 1996, p.11

8 ENDARA, Gustavo. *Apuntes de Gerencia de Procesos*, EPN. Junio 2005, p.9

9 GALLOWAY, Dianne. *Mejora Continua de Procesos*, 1998, p.142-144

- \* **Entradas:** Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, recursos financieros, o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso.
- \* **Clientes:** Persona o personas que utilizan su salida, el siguiente de la línea que lo recibe. Tanto si sus clientes son internos como externos a su organización, utilizan su salida como entrada para sus procesos de trabajo.
- \* **Proveedor:** Las personas (funciones u organización) que proporcionan las entradas que necesita el proceso.
- \* **Control:** Se origina con la finalidad de mantener un control de secuencia de desarrollo y ejecución del proceso.
- \* **Salidas:** El producto tangible o el servicio intangible creado por el proceso; y que es entregado al cliente.
- \* **Indicadores:** Conjunto de mediciones realizadas al proceso para medir tanto las actividades como los resultados del proceso. Los indicadores suelen enfocarse en los aspectos de eficiencia y eficacia.
- \* **Transformación:** Cambio que se produce con los requerimientos de entrada del proceso para generar valor.
- \* **Límites:** El primer y último paso de un proceso. Pregúntese ¿Qué es lo primero que hacemos para iniciar el proceso? ¿Cuál es el último paso?. El último paso puede ser la entrega de la salida al cliente. (Condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos, claros y definidos.

### 3.2.2.2 Requisitos de un proceso

“Todos los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P-D-C-A (Por sus siglas en inglés Plan, Do, Check, Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.”<sup>10</sup>

Todos los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregida rápidamente.

---

<sup>10</sup> NARANJO BORJA, Efraín Op. Cit. p.15

Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

### 3.3 Tipos de Procesos

Dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar claramente los siguientes:<sup>11</sup>

📊 **Procesos gobernantes o de dirección:** Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Desdoblamiento de la estrategia

📊 **Procesos operativos, de producción o institucionales:** sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos, ejemplo:

- Desarrollo de productos
- Servicio al cliente
- Formación profesional

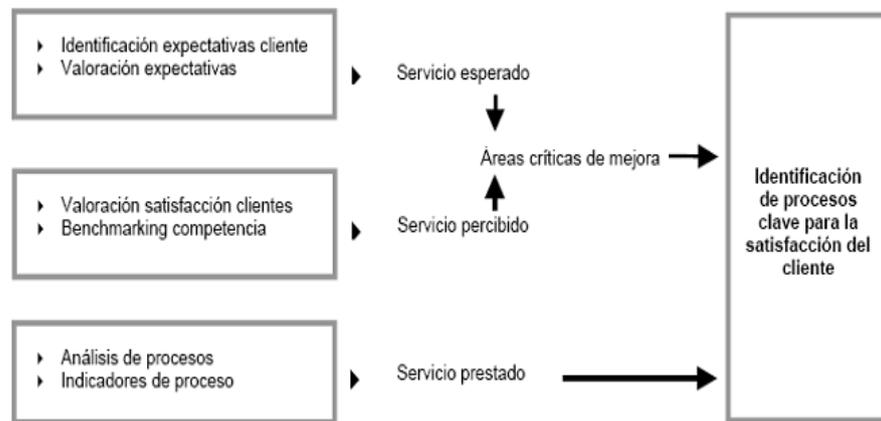
📊 **Procesos de apoyo (staff), habilitantes o de la empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- Gestión de Recursos Humanos
- Mantenimiento, etc

El siguiente gráfico muestra los pasos para identificar los procesos clave para la satisfacción de los clientes.

---

<sup>11</sup> NARANJO BORJA, Efraín. Op. Cit. p.21



En muchos casos, los procesos gobernantes se los incorpora en los de apoyo, dependiendo del tipo de organización que se analiza y su grado de complejidad. En lo que respecta a su funcionamiento, los procesos operativos suelen estar bastante bien controlados ya que tradicionalmente se ha medido su costo y la calidad de su producto. No ocurre lo mismo con los procesos de apoyo o de gestión, en los que no hay tradición de medir su funcionamiento con el mismo rigor, por ello son estos procesos los que presentan mayor potencial de mejora.

Los clientes del Banco Ecuatoriano de la Vivienda demuestran su inconformidad al buscar otras alternativas de vivienda o al calificar al servicio de deficiente, ya que los procesos internos al no llevarse a cabo adecuadamente se reflejan en errores y la desconfianza de los clientes al no recibir un servicio de calidad.

### 3.3.1 Jerarquización de los Procesos

De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera: <sup>12</sup>

- **Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

<sup>12</sup> MARIÑO H, *Gerencia de Procesos*, Editorial 3R, Colombia, p. 34

- **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

- **Actividad:** es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.
- **Procedimiento:** forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

### 3.4 Representación Gráfica de los Procesos

“El diagrama de flujo es un método para representar en forma gráfica un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia.”<sup>13</sup>

Es de gran utilidad el diagrama de flujo en el mejoramiento de los procesos, se puede realizar una comparación entre las actividades del flujo con las actividades reales, lo cual hará resaltar aquellas áreas donde las normas o políticas no son claras.

El diagrama de flujo del ANSI utiliza una simbología estándar para la representación de procesos, sirve para ampliar al nivel de detalle el proceso. Cada nivel de detalle más minucioso en la diagramación hace que el proceso se acerque a la calidad de categoría mundial.

---

<sup>13</sup> HARRINGTON, James. Op. Cit. p.66

Esta simbología estándar permite que el proceso sea fácil de entender y leer, analizando 12 de los símbolos más comunes se tienen los siguientes:

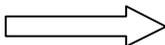
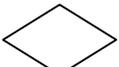
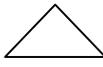
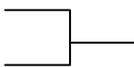
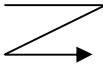
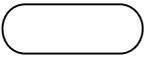
<b>SIMBOLO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
	<u>Operación</u> Identifica cualquier tipo de actividad
	<u>Movimiento y Transporte</u> Indica el movimiento del output
	<u>Decisión</u> El output del proceso tiene dos alternativas ( SI O NO)
	<u>Inspección</u> Representa la revisión por otra persona así como una firma
	<u>Documentación</u> El output de una actividad incluye información en papel(escritos, cartas, informes)
	<u>Espera</u> Cuando un ítem o persona debe esperar
	<u>Almacenamiento</u> El output se encuentra almacenado
	<u>Notación</u> Registra información adicional como persona responsable, documento o número de página
	<u>Dirección</u> Describe el orden y dirección de los pasos del proceso
	<u>Transmisión</u> Significa el paso inmediato de información a través de fax, internet, vía telefónica
	<u>Conector</u> Indica que el output de un paso servirá como input para otro, o cuando no existe espacio para dibujar todo
	<u>Inicio</u> Índica el inicio y fin de un proceso

Tabla 2. Símbolos Estándares para el diagrama de flujo <sup>14</sup>

<sup>14</sup> HARRINGTON, James. Op. Cit. p. 67-68

### ➤ Cadena de Valor

“Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa.”<sup>15</sup>

Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Dentro de la empresa existen actividades de valor agregado real (AVAR) que son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el output que el cliente está esperando. También hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o VAE). Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo, el almacenamiento.

### ➤ Ventaja Competitiva

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa.

Esta superioridad es, pues, una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. De manera general, se pueden reagrupar estos factores en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser externa o interna.

Una ventaja competitiva se denomina “externa” cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

---

<sup>15</sup> PORTER, Michael. *Estrategia y Ventaja Competitiva*, (1996), p.155

Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer o aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es *interna* cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio y que aportan de esa forma un valor al productor, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad y por esto la empresa obtiene una mayor rentabilidad y capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

### ➤ **Componentes de la Cadena de Valor**

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos <sup>16</sup>:

🚦 **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria:

- ✓ **Operaciones.** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.
- ✓ **Logística Externa.** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como

---

<sup>16</sup> HARRINGTON, James. Op. Cit. p.161

almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

- ✓ **Mercadotecnia y Ventas.** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.
  
- ✓ **Servicio.** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Las Actividades de Soporte o Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, la de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas. Como con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado.

El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y de monitores continuos del desempeño de los proveedores.

- ✓ **Abastecimiento.** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí.

Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

- ✚ **Desarrollo de Tecnología.** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.

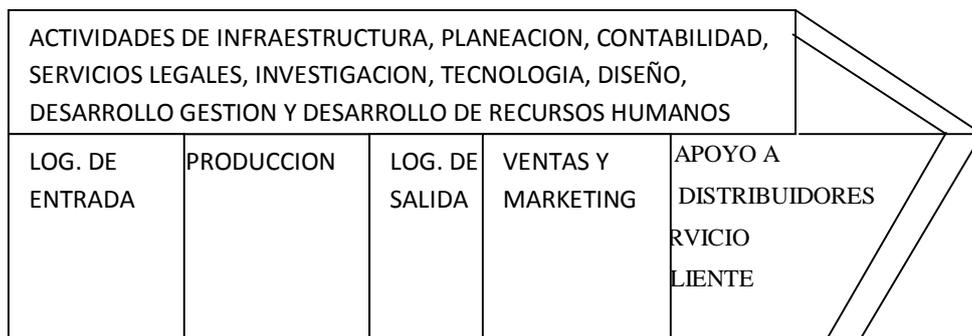
- ✚ **Administración de Recursos Humanos.** La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respaldan tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras

actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

- **Infraestructura de la Empresa.** La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre unidad de negocios y la corporación matriz.
  
- **El Margen.** Que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La siguiente figura es una representación gráfica del citado modelo de la cadena de valor de Porter.

### ACTIVIDADES DE APOYO



### ACTIVIDADES PRIMARIAS

**Figura 2. Cadena de Valor** <sup>17</sup>

<sup>17</sup> PORTER, Michael. Op. Cit. p.271

## 3.5 Mejoramiento de los Procesos

El mercado globalizado exige a las organizaciones revisar constantemente la cadena de valor de sus clientes, tratando de bajar sus costos sin dejar de cuidar el valor añadido que debe ofrecerle. Si no tiene la capacidad de transformar la cadena de valor, pronto esta organización quedará obsoleta.

*Por ello la organización debe realizar un análisis de sus procesos y su desempeño. De este análisis se desprenderán una serie de oportunidades de mejora.*

*El mejoramiento de los procesos se conoce al conjunto de actividades que, dentro de la organización, pretenden conseguir que las secuencias de actividades (procesos) cumplan con lo que se espera de las mismas y además sean mejoradas se les llama Gestión y Mejora de Procesos.<sup>18</sup>*

### 3.5.1 Cómo se gestiona y mejoran los procesos

Para poder gestionar los procesos de forma adecuada se debe:

- \* Hacerlo funcionar tal y como quiere que funcione
- \* Describir el proceso
- \* Ejecutar las acciones definidas
- \* Comprobar que se ha ejecutado según estaba previsto
- \* Garantizar que la próxima vez se va a desarrollar de acuerdo a como estaba previsto. ¿Qué desviación ha ocurrido? ¿Cómo se puede evitar en próximos casos? (Objetivo del Aseguramiento de Calidad)
- \* Mejorar una vez que lo haya hecho funcionar.

Cuando a pesar de realizar correctamente las actividades definidas sigue habiendo problemas o el proceso no se llega a adaptar a lo que quiere el cliente, o incluso,

---

18 RASO, Alfonso. *Gestión y Mejoramiento de los Procesos*. 1998, p.89

aunque todo funciones correctamente, tenemos la obligación de mejorarlo. Para ello es necesario aplicar una acción de mejora.

La gestión según los principios de calidad utiliza y un sin fin de técnicas y herramientas para provocar las mejora de procesos.

Siempre que se realice una acción de mejora hay que tener en cuenta el ciclo PDCA.

### 3.5.2 Objetivo del Mejoramiento de los Procesos

“Mejorar un proceso tiene por objetivo, cambiar al proceso de tal manera que satisfaga los requisitos de los distintos grupos de interés de la organización. Estos requisitos deben ser satisfechos con”<sup>19</sup>:

**Efectividad.-** Los resultados del proceso deben satisfacer los objetivos de la empresa y al mismo tiempo satisfacer o superar las necesidades de los grupos a los que vayan destinados. Un sinónimo de efectividad es calidad.

**Eficiencia.-** La conversión de los insumos en productos se realiza en el mínimo de plazo de tiempo, con la mínima utilización de recursos en la consecución de la efectividad.

**Flexibilidad.-** Capacidad de un proceso para satisfacer necesidades actuales y adaptarse rápida y fácilmente a nuevos requisitos, sin que sea preciso realizar modificaciones significativas.

### 3.5.3 Herramientas para el Mejoramiento de los Procesos

La manera de aumentar la efectividad, eficiencia y flexibilidad de los procesos es mediante la aplicación de herramientas o metodologías de análisis que permitan identificar puntos de mejora e implementar dicha mejora.

Harrington<sup>20</sup> propone a manera de herramientas los siguientes puntos que permiten mejorar los procesos:

- **Eliminación de la burocracia:** Tareas administrativas, aprobaciones, papeleos innecesarios.

---

<sup>19</sup> HARRINGTON, James. Op. Cit. p. 120

<sup>20</sup> Idem., p. 125

- **Eliminación de duplicación:** Actividades idénticas en diferentes partes del proceso.
- **Aporte del Valor Agregado:** Mediante el análisis de valor agregado.
- **Simplificación:** Complejidad del proceso.
- **Reducción del Tiempo del Ciclo del Proceso.**
- **Prueba de Errores:** Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- **Eficiencia en la utilización de Equipos.**
- **Lenguaje Simple:** Complejidad al escribir y al hablar.
- **Estandarización:** repetición de una actividad del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con Proveedores:** Mejorar las entradas de los proveedores.
- **Mejoramiento de Situaciones Importantes:** Búsqueda de formas creativas para cambiar significativamente el proceso.
- **Automatización:** Liberar tiempo de actividades rutinarias susceptibles de automatizar.

Estas herramientas constituyen ideas de cómo realizar mejoramiento en los procesos. Una de las metodologías más efectivas por su sistematización en el estudio es, el análisis de valor agregado.

### 3.5.4 Análisis de Valor Agregado

Es una herramienta que sirve para medir la eficiencia de los procesos. Consiste en realizar un estudio detallado de cada uno de los aspectos del proceso para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la organización.

“Para Trischler un análisis de valor agregado contribuye a eliminar un 60 y 70 por ciento del tiempo y costo de un determinado proceso sin afectar su output”<sup>21</sup>. “Esta metodología proviene de los conceptos de la Ingeniería del Valor, que es una metodología sistemática desarrollada por Lawrence D. Miles a finales de los años 40, en la dirección de compras de General Electric Corporation.”<sup>22</sup>

21 TRISCHLER, William. *Mejora del Valor Añadido en los Procesos*. Gestión 2000. Barcelona 2001. p. 220

22 ASOCIACION ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD, Octubre 2010, www.asispain.com

Miles desarrollo una metodología para identificar y eliminar costos innecesarios de fabricación sin que esto afectara a la funcionalidad, fiabilidad, duración y apariencia del producto. Propone entonces que el valor se describe mediante la siguiente ecuación:

$$\text{VALOR} = \frac{\text{FUNCION}}{\text{COSTO}}$$

El objetivo de estos conceptos y técnicas es hacer posible un alto grado de efectividad a la hora de identificar y eliminar costos innecesarios, enfocándose en la identificación de mejoras en las prestaciones del producto o servicio e incorporándose en él.

### **3.5.4.1 Procedimiento para realizar el Análisis de Valor Agregado**

El análisis de valor agregado a los procesos, se realiza por la descomposición de ellos en actividades, las mismas que se listan secuencialmente. Se hará necesario incluir metodologías de esquematización de procesos como los diagramas de bloque y diagramas de flujo funcionales.

Un paso fundamental para el análisis de los procesos es el de representarlas actividades en diagramas, pues esto contribuye a facilitar la visualización y comprensión del proceso, mucho más si este ha sido representado esquemáticamente. Los gurús tienen su criterio al respecto:

• Un diagrama de flujo vale más que mil procedimientos<sup>23</sup>

• Si puedes verlo, puedes mejorarlo<sup>24</sup>

La descomposición secuencial de actividades y la representación en diagramas, permiten identificar en los procesos:

- Elementos que ingresan al proceso
- Resultados del proceso
- Flujos de trabajo
- Costos del proceso

---

<sup>23</sup> HARRINGTON, James. Op. Cit. p.153

<sup>24</sup> TRISCHLER, William. Op. Cit. p. 237

- Límites del proceso
- Responsable del proceso

Si se aplica una metodología de análisis de cada una de estas actividades, se determina si contribuyen o no con valor agregado.

### 3.5.4.2 Concepto de Valor Agregado

“Harrington realiza una definición matemática de lo que es el valor agregado.”<sup>25</sup>

El valor después del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento, menos el valor antes del procesamiento.

$$VA = V2 - V1$$

Donde:

VA= VALOR AGREGADO

V2= VALOR DESPUES DEL PROCESAMIENTO

V1= VALOR ANTES DEL PROCESAMIENTO

El valor agregado puede comprender además el valor económico, otros aspectos subjetivos como:

- Valor utilidad
- Valor estético
- Valor de prestigio
- Valor de impacto cruzado

### CLASIFICACION DE LAS ACTIVIDADES

“Las actividades se someten a un análisis de valor agregado pueden clasificarse en”<sup>26</sup>:

- Actividades que generan valor agregado.
- Actividades que no generan valor agregado.

---

<sup>25</sup> TRISCHLER, Op.Cit. p. 241

<sup>26</sup> Idem., p. 243

- Para la determinación de si la actividad genera o no valor se la somete a un análisis que determinará su tipo de contribución de valor.
- Si la actividad es necesaria para la consecución de los resultados, y contribuye a las expectativas del cliente, es una actividad de valor agregado para el cliente.
- Si contribuye a las funciones de la institución, es una actividad de valor agregado para la institución. De lo contrario es una actividad sin valor agregado.

Las actividades más comunes y que no agregan valor a las organizaciones son las siguientes:

- P - Preparación. Son actividades que permiten estar listos para desempeñar una tarea
- D - Demora, Espera. Tiempo inútil, no se desempeña ninguna actividad.
- T - Transporte, Movimiento. Son actividades de movimiento de personas, información, materiales o cualquier otra cosa de un punto a otro.
- C - Control, Inspección. Actividad de revisión o verificación de documento o información que interviene en el proceso.
- A - Archivo. Son actividades que permiten el almacenamiento temporal o definitivo de la información, de los materiales y documentos que se utilizan en los procesos.

Trischler propone una metodología que sirve para determinar si en un proceso tiene lugar actividades que pertenecen a los siguientes grupos:

- Planificación
- Ejecución
- Revisión y Adaptación

Las actividades de un proceso en forma general pueden agruparse en uno de los géneros anotados, y dependiendo de la naturaleza, se catalogan como actividades que aportan valor agregado o actividades que no aportan valor. La tabla 3, muestra la manera en la que se catalogan a las actividades según la fase del proceso a la que pertenecen.

<b>FASE</b>	<b>APORTAN VALOR AGREGADO</b>	<b>NO APORTAN VALOR AGREGADO</b>
Planear	Planificación	Preparación
Ejecutar	Ejecución	Almacenaje Movimiento Manipulación
Revisar	Prevención	Control
Adaptar	Prevención	Procesamiento de defectos

Tabla 3. Fases de un Proceso<sup>27</sup>

## 3.6 Sistemas de Medición de la Gestión

### 3.6.1 Indicadores de Gestión

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una empresa o unidad de gestión, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se pueden tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.”<sup>28</sup>

Los indicadores de gestión permiten analizar cuan bien se está administrando una empresa o un área de gestión en aspectos tales como el uso de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores de proceso (calidad), entre otros.

<sup>27</sup> TRISCHLER, William. Op. Cit.p.269

<sup>28</sup> GAVIRIA, Luis, «Seminario de Indicadores de Gestión», Gaviria & Consultores Asociados Ltda, 2002

### 3.6.1.1 Tipos de Indicadores de Gestión

#### ➤ **Indicadores de actividad**

Estos indicadores permiten medir las operaciones rutinarias de la organización mediante la medición directa o por inferencia estadística sobre las actividades normales.

#### ➤ **Indicadores de eficiencia**

Este grupo de indicadores mide productividad y/o el impacto de los costos sobre la producción del servicio.

#### ➤ **Indicadores de Calidad**

Los indicadores de calidad permiten asegurar que los servicios y los productos alcancen los estándares de calidad previamente establecidos.

#### ➤ **Indicadores de Eficacia**

Estos indicadores hacen posible el control que mida las fuerzas externas de la empresa, pero de las cuales depende en gran medida su funcionamiento.

Aceptación de los productos o de los servicios en el mercado

- Posicionamiento
- Fidelidad de los consumidores

#### ➤ **Indicadores de Efectividad**

Permite este grupo de indicadores medir la capacidad de una empresa de transformar sus ideas en planes, sus problemas o quejas en soluciones, sus planes en presupuestos y finalmente, sus presupuestos en programas.

### 3.6.1.2 Elementos de un Indicador de Gestión

“Para trabajar con indicadores, es necesario establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.”<sup>29</sup>

Por lo anterior, en la construcción de un indicador de gestión se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

---

<sup>29</sup> GAVIRIA, Luis, 6Seminario de Indicadores de Gestión, Gaviria & Consultores Asociados Ltda, 2002

- ✓ **La definición:** Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar.

La definición debe contemplar solo la característica o hecho que se desea observar y medir. Se puede medir cantidades físicas, proporciones, lapsos de tiempo, entre otros.

- ✓ **El Objetivo de un indicador.** El objetivo debe expresar el para qué se desea gerenciar el indicador seleccionado? Expresa el lineamiento político, la mejora que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc).

El objetivo, en consecuencia, permitirá seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección. Esta combinación depende de la magnitud de los problemas y el momento (oportunidad) de intervención. No es lo mismo atacar un problema de productos (% de defectuosos) al momento de diseñar el producto, que al momento de cumplir la producción del día.

El objetivo permite tener claridad sobre lo que significa mantener un estándar en niveles de excelencia (cero defectos que se convierten en partes por millón, cero accidentes, cero retrasos en las entregas, etc) y adecuarlo permanentemente ante los diversos cambios, así como proponerse nuevos retos.

- ✓ **Niveles de referencia de un indicador:** El acto de medir se realiza a través de la comparación y ésta no es posible si no se cuenta con una referencia contra la cual contrastar el valor de un indicador.

Esa desviación es la que realmente se transforma en el reto a resolver. Un mismo valor actual de un indicador puede señalar varios tipos de problemas si se compara con distintos niveles de referencia.

Aunque normalmente no se tiene más de un nivel de referencia por cada indicador, es conveniente realizar el ejercicio de generar el mayor número posible de niveles de referencia distintos para cada uno de ellos.

- ✓ **La responsabilidad:** Es necesario especificar y clarificar a quién(es) les corresponde actuar en cada momento y en cada nivel de la organización, frente a la información que nos está suministrando el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

En general en la tabla 4 se presentan las respectivas correspondencias entre desviaciones y niveles de responsabilidad para las decisiones.

Desviación	Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política vs. Competencia</li> <li>• Política vs. Usuario</li> <li>• Política vs. Teórico</li> <li>• Teórico vs. Estándar</li> <li>• Estándar vs. Histórico</li> <li>• Histórico vs. Real</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta Gerencia</li> <li>• Alta Gerencia</li> <li>• Alta Gerencia</li> <li>• Gerencia de Coordinación y Staff</li> <li>• Gerencia Operativa</li> <li>• Gerencia operativa hasta Operarios</li> </ul>

**Tabla 4. Correspondencias entre desviaciones y niveles de responsabilidad para las decisiones.**<sup>30</sup>

- ✓ **Puntos de lectura e instrumentos:** Es necesario establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas que se hagan. Es necesario responder siempre las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se obtienen y conforman los datos?
- ¿En qué sitio se hacen las observaciones?
- ¿Con qué instrumentos se harán las medidas?
- ¿Quién hace las lecturas?
- ¿Cuál es el procedimiento de obtención de la muestra?

- ✓ **Periodicidad:** No menos importante que determinar el punto de lectura y la manera de obtenerlo, es el establecer claramente cuándo se debe hacer la medición.

La respuesta a la anterior pregunta debe ser en correspondencia con la naturaleza del proceso que se quiere medir, a fin de evitar distorsiones ocasionadas por factores cíclicos o externos no discriminados.

<sup>30</sup> GAVIRIA, Luis, 8Seminario de Indicadores de Gestión, Gaviria & Consultores Asociados Ltda, 2002

La periodicidad es uno de los aspectos claves a resolver para construir los gráficos de corrida de tiempo y estudiar la existencia de tendencias en el desarrollo del proceso. Poder separar las causas comunes de las causas especiales.

- ✓ **Sistema de información y toma de decisiones:** El sistema de información es el que debe garantizar que los datos obtenidos de las lecturas se presenten adecuadamente en el momento de la toma de decisiones. De ahí que el sistema de procesamiento deba ser lo suficientemente ágil y rápido para asegurar la retroalimentación adecuada a cada nivel de la organización. Vale decir que en cada nivel debe organizarse la información de la mejor manera para tomar decisiones. Es esa, y sólo esa, la información que debe suministrar el sistema, pero haciendo de manera ágil y oportuna.
- ✓ **Consideraciones de Gestión:** La importancia de la medición es que ayuda a obtener el conocimiento profundo del proceso analizado, permitiendo lograr los objetivos perseguidos. En consecuencia es importante que se enriquezca permanentemente el conocimiento, fruto de la experiencia acumulada.

Por lo anterior es fundamental describir todas las posibles alternativas de acción que se identifiquen, para obtener unos resultados determinados.

En particular es importante que cada indicador cuente con su diagrama de causa efecto y con la descripción de sus interrelaciones con otros indicadores.

También es importante incluir organizadamente las alternativas de acción probadas, ante determinados escenarios de condiciones y rangos de valor del indicador. Esto permite mejorar la capacidad de adiestramiento permanente además de incrementar el conocimiento del proceso.

### 3.7 Mejoramiento Continuo

“A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver mas allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.”<sup>31</sup>

---

31 NARANJO BORJA, Efraín. Op.Cit. p.77

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en un organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final.

Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

### **3.7.1 Importancia del Mejoramiento Continuo**

“ El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> NARANJO BORJA, Efraín. Op.Cit. p.91

A través del mejoramiento continuo se logra ser mas productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### **3.7.1.1 Ventajas del Mejoramiento Continuo**

“La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a minimizar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.”<sup>33</sup>

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos
- Permite eliminar procesos repetitivos.

### **3.7.1.2 Desventajas del Mejoramiento Continuo**

Para la aplicación del mejoramiento continuo las organizaciones de la nueva era deben tomar en cuenta a parte de las ventajas antes mencionadas, las posibles limitaciones e inconvenientes que puedan presentarse:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

---

<sup>33</sup> NARANJO BORJA, Efraín. Op.Cit. p.103

- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

### 3.7.2 El Proceso del Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar Activos tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan Activos.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

### 3.7.3 Implementación del Mejoramiento Continuo

Aunque se dice que el mejoramiento continuo no es cuestión de oficina, si se debe involucrar desde un comienzo a la alta dirección en su aplicación, ésta debe implantar el concepto kaizen como una estrategia corporativa y a partir de allí se realiza un planeamiento estratégico que se inicia con el clásico análisis DOFA o FODA, mediante el cual se identifica de manera clara el rumbo de la empresa.

Después de tener claro ¿para donde quiere ir la empresa si se empieza a trabajar en las áreas de alta dirección a través de las 5S, las siete herramientas estadísticas

para la solución de problemas y el trabajo en equipo; el objetivo es elevar la productividad mediante el control de los procesos de manufactura reduciendo tiempos de ciclo, estandarizando criterios de calidad, y empleando los métodos de trabajo por operación.

“La aplicación de un Programa de Mejoramiento Continuo consiste básicamente de cuatro pasos que conforman un proceso estructurado a saber”<sup>34</sup>:

- Verificación de la misión: planeamiento estratégico
- Diagnóstico de la causa raíz: identificación y diagnóstico de problemas
- Solución de la causa raíz
- Mantenimiento de resultados

Una vez que se ha logrado cumplir con estos cuatro pasos y se ha conseguido mejorar en cuanto a satisfacción del cliente, se debe proceder a buscar nuevos objetivos que permitan reiniciar el proceso, realizando esto de manera fluida y continua en cada gamba. Cada vez que se logra finalizar el proceso, es decir cuando se llega al paso de mantenimiento de resultados, resulta oportuno que se recompense al equipo involucrado en la mejora, dicha recompensa debe ser proporcional al logro alcanzado. La búsqueda constante de nuevos objetivos en los equipos de trabajo, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad.

Para que el programa de resultados positivos, hay que dar participación a los empleados, es decir, hay que mirar la empresa al revés, colocando a las personas de base en los primeros lugares ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, esto implica que la dirección y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, en el cual los primeros aprenderán a soltar las riendas y los segundos a afrontar mayores responsabilidades. Esta nueva mentalidad empodera a los trabajadores y les permite a los directivos trabajar como catalizadores en la toma de decisiones.

---

<sup>34</sup> IMAI, Masaaki. *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. McGraw Hill. 1998. p.48

El mejoramiento continuo permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

### **3.7.4 Proceso de Innovación Permanente**

Innovar como acción creativa de mejora en los procesos productivos, diseños de productos, y procesos administrativos y comerciales, es una estrategia que realizada de forma continua y sistemáticamente permite a las empresas importantes ventajas sobre sus competidores.

Al respecto cabe decir que nadie puede pretender triunfar en el mercado de hoy si utiliza los procesos de ayer.<sup>35</sup>

Estas innovaciones no son producto de casualidades o simples desarrollos personales, son el producto de una filosofía en la cual la actitud de permitir la comisión de errores es una invitación a la creatividad e innovación. Es también el resultado de organizaciones donde se insta y provoca no sólo la utilización de los procesos racionales y lógicos - matemáticos (lado izquierdo del cerebro), sino también se promueve la intuición y la imaginación (lado derecho del cerebro) como elementos claves para el desarrollo del personal y de la organización.

Además estos procesos serán mas fecundos en la medida en que se promueva el trabajo en equipo. Si bien el trabajo individual es algo valioso, la inteligencia y experiencia colectivas permite por medio de las sinergias una mayor velocidad para la puesta en el mercado de nuevos productos y servicios.

### **APLICACIÓN DE ENCUESTA**

Una encuesta es una manera de obtener información acerca de las actitudes, creencias, opiniones, comportamiento, u otras características de una población. Las encuestas consisten de una colección sistemática y estandarizada de información acerca de individuos, hogares, o entidades a través de preguntas<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> HARRINGTON, James. Op.Cit. p.165

<sup>36</sup> Datalab, S.A. ©2004, *Encuestas Organizacionales*, [www.alcog.com/Encuestas.htm](http://www.alcog.com/Encuestas.htm),

Estas definiciones nos muestran que la palabra encuestas se refiere tanto al instrumento utilizado para obtener los datos como al proceso empleado cuando se utiliza el instrumento.

Existen diferentes tipos de encuestas en función de los propósitos que persigue, uno de ellas son las Encuestas Organizacionales que comenzaron como un medio para medir la motivación de empleados en los años posteriores a la segunda guerra mundial; subsecuentemente, la mayoría de las organizaciones en USA las han conducido por lo menos una vez.

Las encuestas organizacionales están creciendo en popularidad debido al énfasis de la gerencia en el involucramiento de los empleados, satisfacción de clientes, calidad total, y excelencia en prácticas de negocios.

Las encuestas organizacionales pueden ser utilizadas para muchos propósitos diferentes, pero casi todas caen bajo dos grandes áreas: Evaluación y Cambio.

El propósito de estas encuestas es conocer mucho más de cerca la realidad que percibe el cliente interno y externo con respecto a la empresa y establecer alternativas de solución ante problemas hallados.

Como sabemos los empleados, a quien llamaremos cliente interno, son el motor que moviliza la gestión empresarial hacia el exterior, es por ello que su opinión es importante y no puede faltar.

El cliente externo o también llamado consumidor del servicio o producto, es el que tiene la última palabra en cuestión de evaluar en forma positiva o negativa la labor que realiza cualquier empresa, ya que son quienes darán o no valor al trabajo realizado en función de cómo la empresa respondió o reaccionó para atender sus demandas, necesidades y requerimientos.

### **El valor que genera la encuesta**

#### **1.- Las encuestas organizacionales proporcionan retroalimentación consistente de todos los empleados sobre una serie de tópicos.**

Es difícil para los líderes de la organización reconocer diferencias entre su empresa y otras.

Al estar alrededor de sus empleados todo el día, llegan a familiarizarse tanto con ellos que les resulta difícil en reconocer sus diferencias particulares en actitudes y opiniones. Y a medida que la organización crece más allá de unos cuantos empleados, se vuelve más difícil para los líderes mantener un pulso preciso sobre sus compañías. Tienden a perder la noción de cuál es la posición de sus empleados sobre diferentes tópicos.

Una encuesta bien diseñada puede hacer mucho para resolver este problema.

## **2.- Las encuestas organizacionales presentan las opiniones de la organización entera en un punto específico de tiempo.**

Aunque existen muchas maneras de descubrir las opiniones de los empleados (entrevistas, grupos de discusión informales, grupos focales) ninguno parece ser tan eficiente como encuestas organizacionales. Entrevistas, por ejemplo, son una excelente manera de recabar información de los empleados y discutir sus preocupaciones y recomendaciones. Pero el proceso de entrevistas consume demasiado tiempo. Es además difícil poder entender tendencias o medir diferencias entre grupos. Y las entrevistas pueden encaminarse a muchas direcciones diferentes, de manera que después de una larga serie de entrevistas, resulta sumamente difícil y laborioso compilar un resumen preciso.

En contraste, las encuestas organizacionales presentan los mismos tópicos para todos los empleados. La habilidad de graficar, interpretar, y comparar datos es una de las grandes ventajas. Clasificación de tópicos y comparación entre grupos es sumamente sencilla. Y preguntas abiertas pueden ser incluidas en la encuesta para permitir algunos de los comentarios o sugerencias disponibles en las entrevistas, con menor costo y mayor precisión.

## **3.- Las encuestas claramente revelan las fortalezas y oportunidades de mejora para la organización.**

Las oportunidades para el análisis proporcionadas por encuestas bien construidas, y su cuidadosa interpretación en los niveles gerenciales pueden revelar cambios estratégicos, sistemáticos, o estructurales necesarios para hacer a la organización más productiva.

Los mismos resultados de la encuesta usados a niveles intermedios pueden proveer a los supervisores con detalles de cómo comunicarse mejor, tomar mejores decisiones, ser más precisos en evaluaciones de rendimiento, e involucrar a sus empleados en el proceso de planificación. Y al utilizar las encuestas tanto en los niveles gerenciales como en niveles intermedios, las empresas pueden significativamente mejorar su habilidad de promover cambios importantes.

Cuando las encuestas son estructuradas de manera que garanticen que los superiores conozcan las preocupaciones de sus empleados, éstas se convierten en una herramienta poderosa. El acto de llevar a cabo una encuesta indica que la alta gerencia da valor a los empleados y sus ideas. Las encuestas también permiten a los superiores identificar barreras a la productividad y a obtener un mejor clima laboral. Una vez que estas barreras son identificadas, planes de acción pueden ser desarrollados para eliminarlas de una manera positiva y cooperativa.

### *Definición de tamaño de muestra*

### **ENCUESTA EMPLEADOS BEV**

Población: Empleados del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 200 personas

$$\text{Muestra: } M = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

$$M = \frac{200}{(0.10)^2 (200-1)+1}$$

$$\mathbf{M = 67 \text{ personas}}$$

## ENCUESTA CLIENTES BEV

Población: Clientes del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2000 personas

$$\text{Muestra: } M = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

$$M = \frac{2000}{(0.10)^2 (2000-1)+1}$$

$$M = 95 \text{ personas}$$

Para efectos del cálculo de la muestra se utilizará una fórmula matemática para la misma, la cual se detalla a continuación:

$$M = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

De donde:

- M es el tamaño de la muestra.
- N es el universo.
- E es el porcentaje de error aceptado (10%)

Por lo que el tamaño de la muestra queda establecido de la siguiente manera:

$$M = \frac{1.259}{0,10^2 (1.259-1) + 1}$$

Según este cálculo el valor de M es 92,71 por lo que aproximamos a 100 el valor total del tamaño de la muestra el mismo que representa al número de encuestas a ser realizadas en los establecimientos en el sector centro y norte de la ciudad de Quito.

## **Elaboración, tabulación y análisis de encuesta**

### **Encuesta dirigida a Clientes Internos (Empleados y Operarios)**

La información que se pretende obtener con la encuesta dirigida a los clientes internos es reconocer fortalezas y debilidades, así como también ciertos problemas de tipo organizacional dentro de cada área. Por esta razón las preguntas se elaboraron en función de captar esa información.

#### **Objetivo General:**

Conocer la perspectiva que tienen los empleados con respecto a la gestión empresarial.

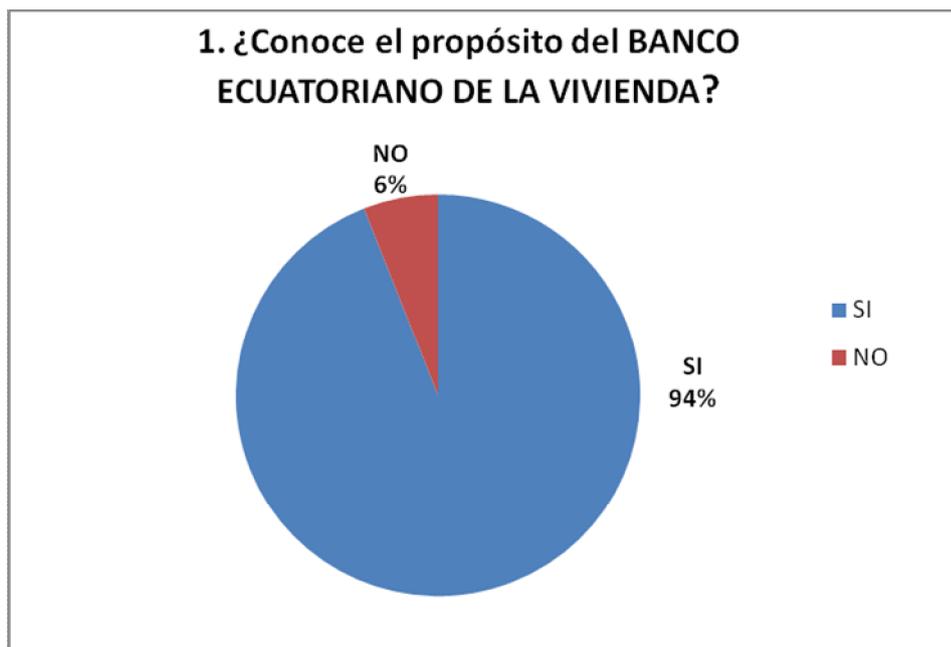
#### **Objetivos Específicos:**

- ✓ Identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente interno.
- ✓ Identificar problemas de tipo organizacional

## **RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

### **1. ¿Conoce el propósito del BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA?**

	<b>NRO.</b>	
	<b>PERSONAS</b>	<b>%</b>
SI	63	94
NO	<u>4</u>	6
	<b>67</b>	



**Interpretación:**

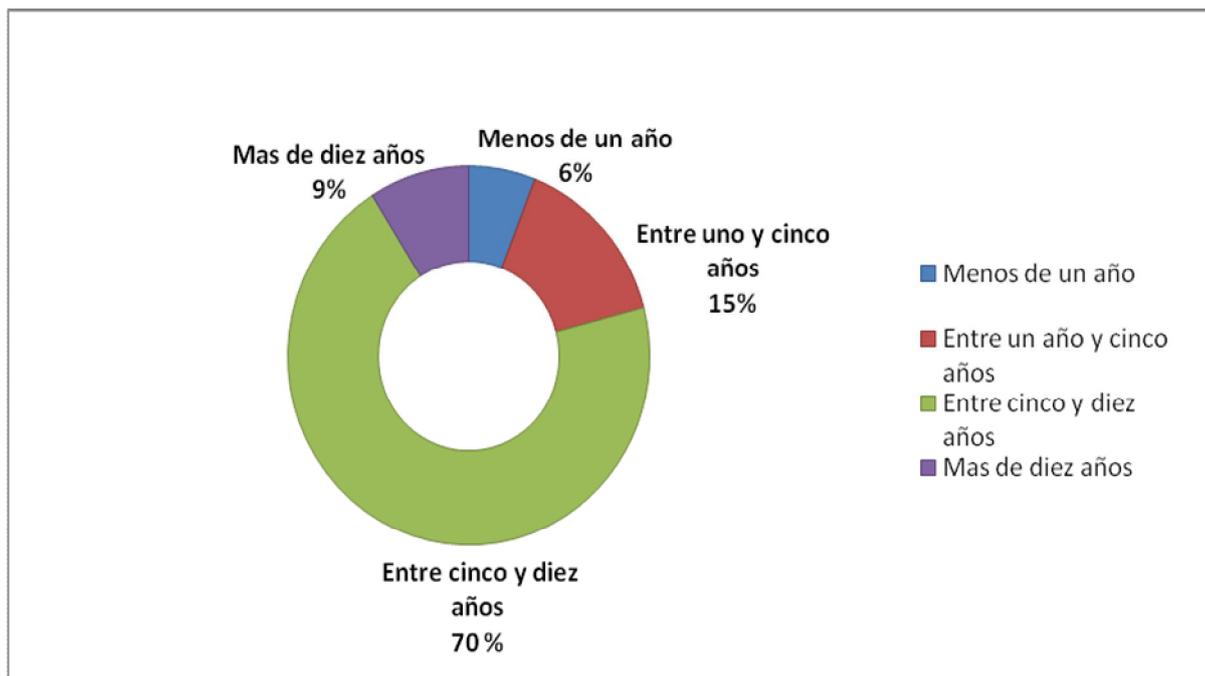
A esta interrogante 63 personas dijeron que Sí conocen el propósito del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y que lo tienen muy claro, pero solo 4 personas contestaron que No conocen cuál es el propósito de la institución debido a que llevan poco tiempo trabajando en el mismo.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el nivel de compromiso del empleado con la institución y por ende con los cambios a realizarse, la mayoría de encuestados han respondido positivamente a esta pregunta por lo que se pueden alcanzar las metas establecidas con respecto al mejoramiento de los procesos de Prevención de Lavado de Activos en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

**2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en el BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA?**

	NRO. PERSONAS	%
Menos de un año	4	6
Entre un año y cinco años	10	15
Entre cinco y diez años	47	70
Mas de diez años	6	9
	<b>67</b>	



### Interpretación:

De la muestra analizada solo 4 personas trabajan menos de un año, en cambio diez personas trabajan entre uno y cinco años, 47 personas trabajan entre cinco y diez años y 6 personas trabajan más de diez años en la institución. A mayor tiempo de trabajo mayor compromiso y conocimiento de los procesos del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

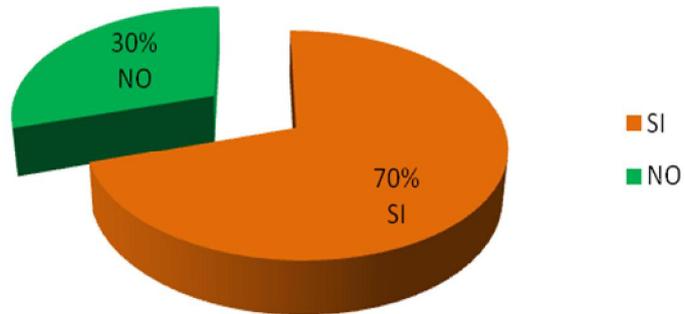
### Análisis:

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimiento de los empleados con respecto a los procesos del Banco, la mayoría de encuestados labora en diferentes áreas del banco por más de dos años y las 4 personas que laboran menos de un año pueden adquirir un mayor conocimiento acerca de los procesos institucionales mediante manuales y capacitaciones.

### 3. Conoce las disposiciones generales en cuanto a la prevención de Lavado de Activos, establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros?

	NRO. PERSONAS	%
SI	47	70
NO	20	30
	<u>67</u>	

**3. Conoce las disposiciones generales en cuanto a la prevención de Lavado de Activos, establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros?**



**Interpretación:**

En esta pregunta 47 trabajadores de diferentes áreas si conocen las disposiciones generales en cuánto a Prevención de Lavado de Activos, ya que tienen un contacto permanente con la Superintendencia de Bancos que puede ser directo o mediante internet debido a diferentes actividades laborales, mas no porque deseen informarse sobre la prevención en sí. Y 20 personas desconocen las disposiciones generales mencionadas anteriormente debido a falta de tiempo o desinterés.

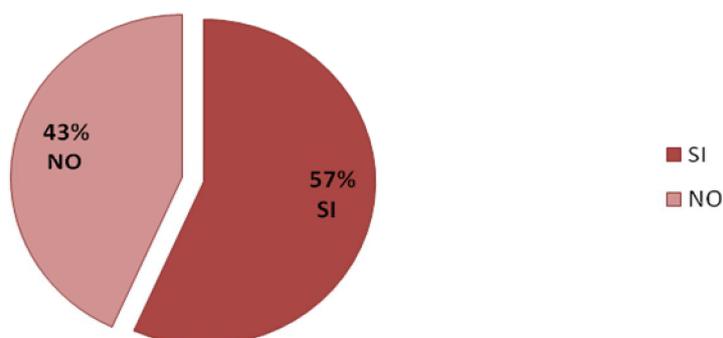
**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar la gestión del Banco para dar a conocer los principios y todo lo referente a Prevención de Lavado de Activos, en la mayoría de la muestra si se cumple porque han recibido charlas muy cortas acerca de este tema pero no es suficiente, y las demás personas pues no tuvieron la oportunidad por cuestiones de tiempo y responsabilidades laborables.

**4. ¿Usted aplica las normas de Prevención de Lavado de Activos en sus actividades diarias?**

	<b>NRO. PERSONAS</b>	<b>%</b>
SI	38	57
NO	29	43
	<b>67</b>	

#### 4. ¿Usted aplica las normas de Prevención de Lavado de Activos en sus actividades diarias?



#### Interpretación:

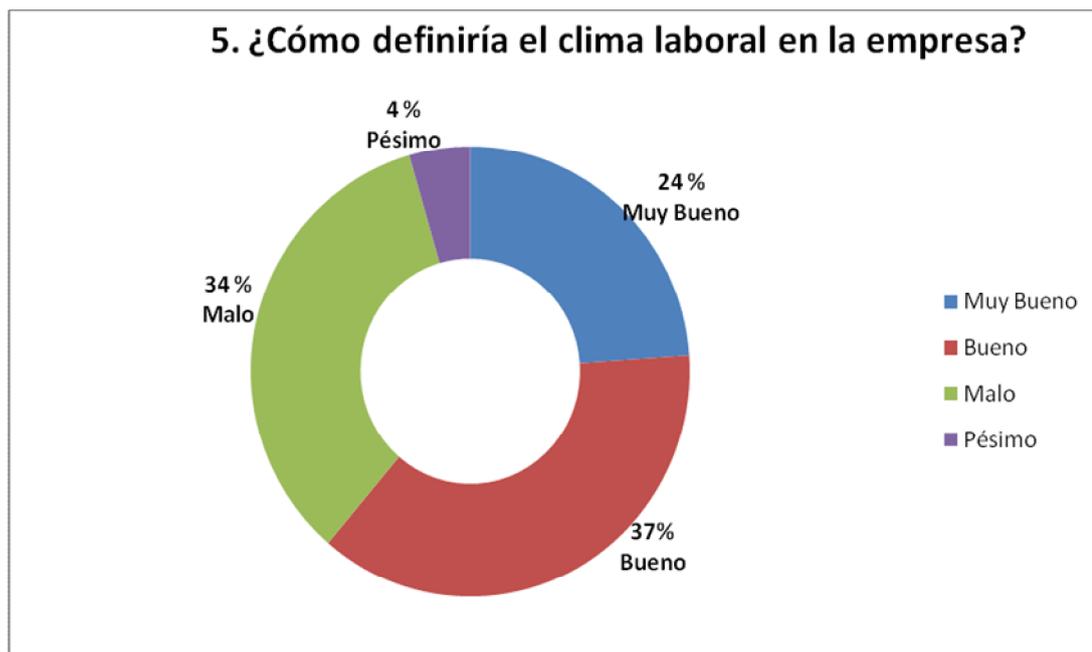
A esta pregunta 38 personas respondieron que si aplican las normas de prevención de Lavado de Activos en sus actividades diarias porque tienen alguna relación directa con este tema, en cambio 29 personas no aplican estas normas muy importantes en sus actividades cotidianas.

#### Análisis:

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el nivel de cumplimiento por parte del personal con respecto a la Prevención de Lavado de Activos; los resultados reflejan la falta de conocimiento y aplicación de los procesos y normas de prevención por parte del personal de la institución, además han existido multas y problemas internos por dicho incumplimiento.

#### 5. ¿Cómo definiría el clima laboral en la empresa?

	NRO. PERSONAS	%
Muy Bueno	16	24
Bueno	25	37
Malo	23	34
Pésimo	3	4
	<u>67</u>	



**Interpretación:**

En esta pregunta 16 personas definen el clima laboral en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda como muy bueno, 25 personas como bueno, 23 personas como malo y 3 personas como pésimo. Como conclusión general de las respuestas, se puede mencionar que existen muchos problemas internos entre compañeros de trabajo y falta de cooperación para la resolución de problemas.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar la sinergia del trabajo en equipo cuando se requieren cambios a nivel de estructura o procesos organizacionales. Según los resultados el clima laboral en la institución no es el adecuado y los empleados tienen muchos conflictos laborales, por lo que no existe el trabajo en equipo.

**6. ¿Cree que la comunicación dentro de la empresa es?**

	<b>NRO. PERSONAS</b>	<b>%</b>
Buena	19	28
Regular	32	48
Mala	16	24
	<b>67</b>	



**Interpretación:**

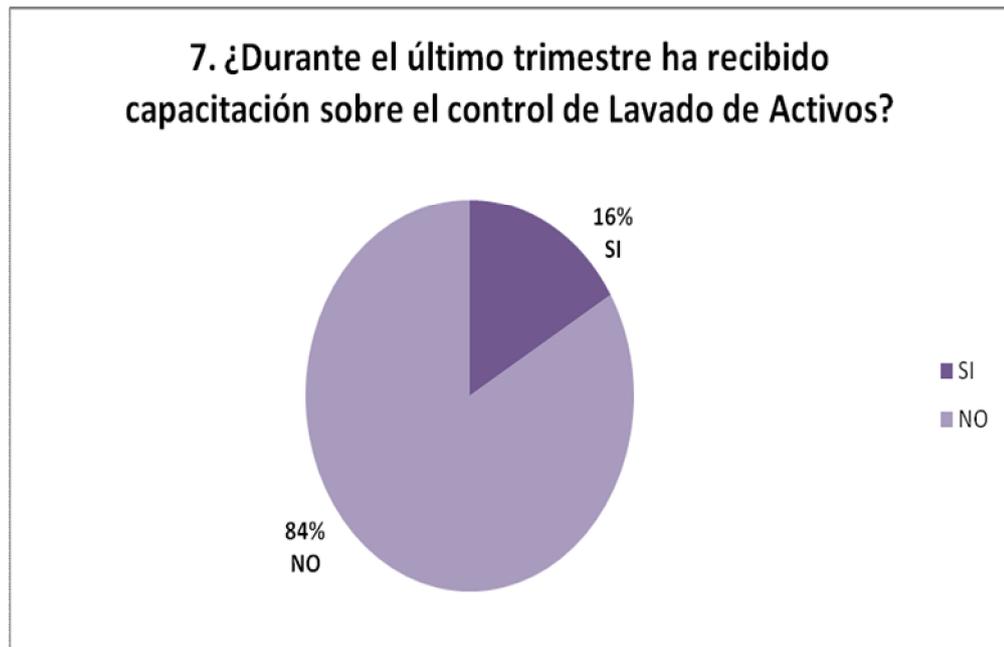
En esta interrogante 19 personas respondieron que la comunicación dentro del Banco Ecuatoriano de la Vivienda es buena, 32 personas piensan que la comunicación es regular y 16 personas consideran que la comunicación es mala.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar la eficiencia de la comunicación entre compañeros de trabajo y el tipo de relaciones interpersonales. La mayoría de encuestados considera que la comunicación es regular, ya que existen errores y conflictos laborales debido a malos entendidos e información errónea que se entrega y se recibe para la elaboración de informes y reportes.

**7. ¿Durante el último trimestre ha recibido capacitación sobre el control de Lavado de Activos?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	11	16
NO	56	84
	67	



**Interpretación:**

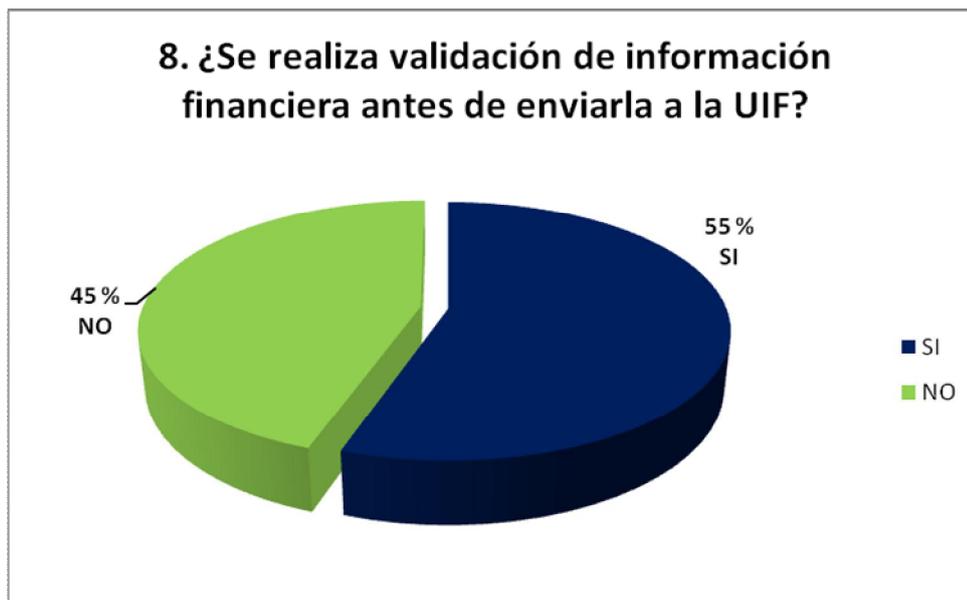
En esta pregunta solo 11 personas han recibido durante el último trimestre una capacitación sobre el Control de Lavado de Activos en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, y la mayoría 56 personas no han recibido dicha capacitación.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar la frecuencia de las capacitaciones en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda con respecto a la Prevención de Lavado de Activos, la mayoría de empleados no la recibieron debido a que no tienen relación directa con el área de Cumplimiento y su control es indirecto con respecto al control de lavado de activos, además solo se imparten dos capacitaciones en el año sobre el tema mencionado anteriormente.

**8. ¿Se realiza validación de información financiera antes de enviarla a la UAF?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	37	55
NO	<u>30</u>	45
	<b>67</b>	



**Interpretación:**

En esta pregunta 37 personas han validado o aseguran que se valida la información financiera antes de enviarla a la UAF, y 30 personas consideran que no se valida la información antes de enviarla al organismo externo de control UAF.

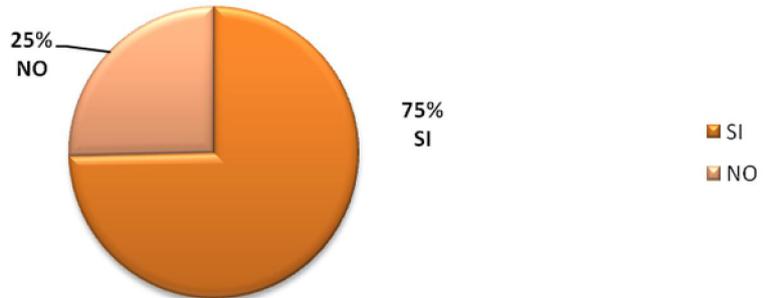
**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el control y la veracidad de la información que se envía a la UAF, los sistemas de la institución no facilitan la validación de la información que se envía a los organismos de control y la mayoría de procesos se realizan manualmente por lo que la revisión se dificulta demasiado. Los requerimientos tienen tiempo límite de entrega, por lo que la verificación de datos debe ser rápida.

**9. ¿Cuentan con todos los materiales, herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	50	75
NO	17	25
	<b>67</b>	

**9. ¿Cuenta con todos los materiales, herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo?**



**Interpretación:**

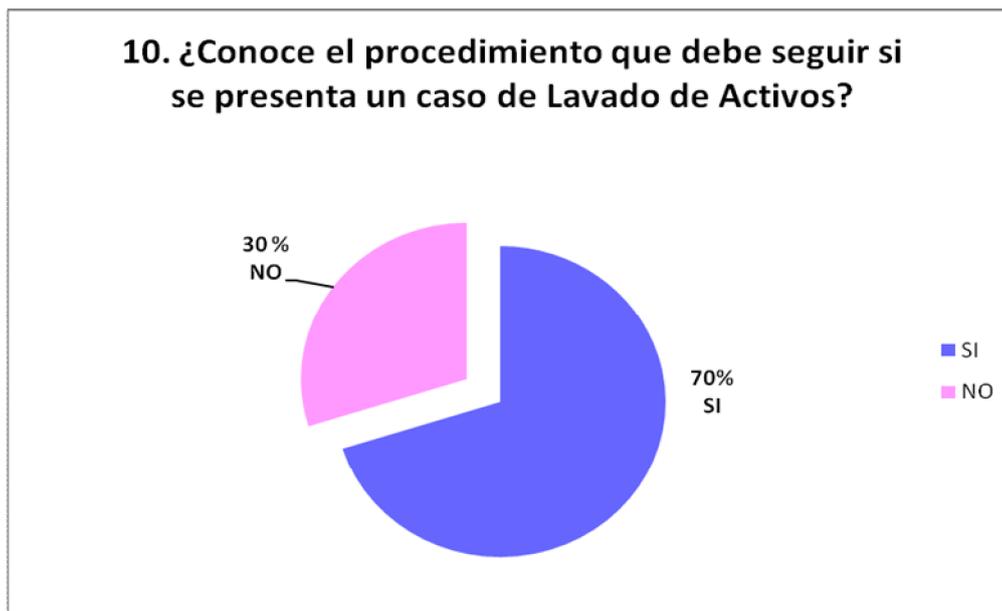
En esta pregunta 50 personas consideran que cuentan con todos los materiales, herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo, y 17 personas consideran que no son suficientes, además existen muchas falencias en los equipos que retrasan las labores cotidianas.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar la disponibilidad de materiales y equipos para cada talento humano dentro de la institución, así como el cumplimiento con sus labores cotidianas de manera eficiente, y lo mas importante colaborar con el objetivo de prevenir el lavado de activos. Las computadores e impresoras que utilizan en la institución sobrepasa el tiempo de vida útil de las mismas, por lo que presentan problemas técnicos frecuentemente y se dificultan los procesos diarios de control y envío de información a los organismos de control.

**10. ¿Conoce el procedimiento que debe seguir si se presenta un caso de Lavado de Activos?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	47	70
NO	20	30
	<u>67</u>	



**Interpretación:**

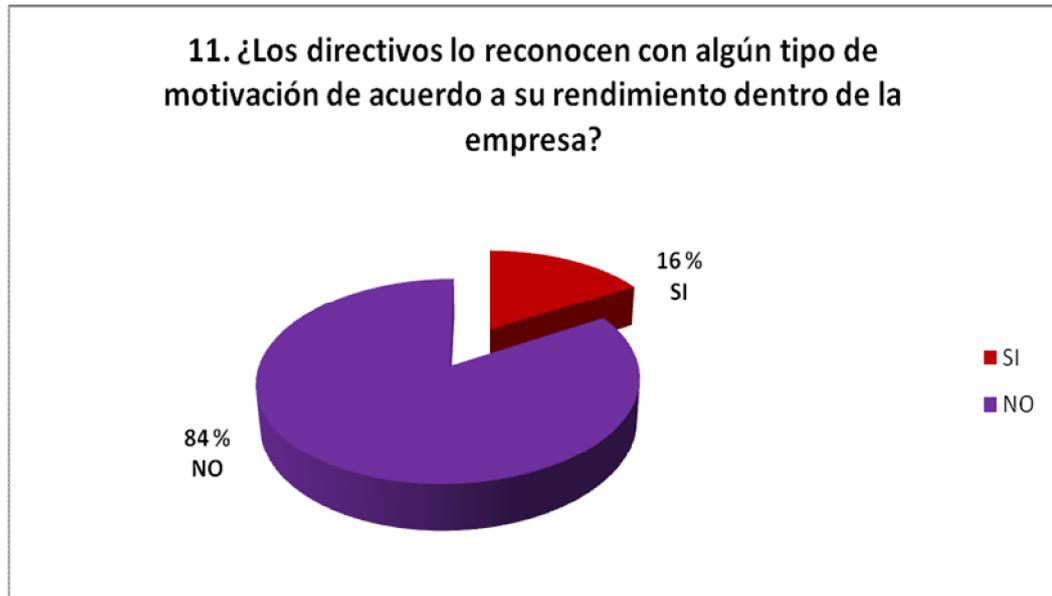
En esta interrogante 47 personas afirman conocer el procedimiento que se debe seguir si se presenta un caso de lavado de activos, y 20 personas desconocen el mismo, por lo que el riesgo de incurrir en multas y una mala reputación del Banco Ecuatoriano de la Vivienda es muy alto.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el nivel de conocimiento del personal con respecto a cómo debe proceder si se presenta un caso de Lavado de Activos, debido a la falta de capacitaciones y desinterés o desconocimiento del personal el Banco Ecuatoriano de la Vivienda puede obtener sanciones muy fuertes por incumplimiento de las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

**11. ¿Los directivos lo reconocen con algún tipo de motivación de acuerdo a su rendimiento dentro de la empresa?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	11	16
NO	<u>56</u>	84
	<b>67</b>	



**Interpretación:**

En esta interrogante 11 personas afirman que los directivos los reconocen con un tipo de motivación de acuerdo a su rendimiento dentro de la empresa y 56 personas afirman que los directivos no los reconocen de ninguna manera por su esfuerzo y dedicación en el trabajo.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el nivel de satisfacción del cliente interno, y los resultados demuestran que el nivel de satisfacción del personal del Banco Ecuatoriano de la Vivienda es muy bajo, ya que no reciben incentivos económicos o reconocimientos por la labor que realizan o los logros que han conseguido por el esfuerzo de un trabajo en equipo.

**12. ¿Tiene claro cómo debe realizar su trabajo y cuáles son sus funciones dentro de la empresa?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	48	72
NO	19	28
	<b>67</b>	



**Interpretación:**

En esta interrogante 48 personas tienen claro cómo deben realizar su trabajo y cuáles son sus funciones dentro de la institución, y 19 personas al no tener claro los procesos internos cometen muchos errores operacionales y se crea un ambiente laboral inadecuado.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el levantamiento de nuevos procesos y la actualización de los procesos existentes con la finalidad de evitar errores e insatisfacción de los clientes externos e internos, con respecto a los procesos de Prevención de Lavado de Activos los mismos necesitan actualizarse e impartirse a todo el personal para lograr los objetivos organizacionales.

**Elaboración, tabulación y análisis de encuesta**

**Encuesta dirigida a Clientes Externos**

La información que se pretende obtener con la encuesta dirigida a los clientes externos (personas naturales y jurídicas) es determinar el cumplimiento de las políticas y normas de Prevención de Lavado de Activos, así como también las

mejoras que se puedan establecer en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda para incrementar el nivel de satisfacción con el servicio recibido. Por esta razón las preguntas se elaboraron en función de captar esa información.

**Objetivo General:**

Conocer la perspectiva que tienen los clientes externos con respecto a la gestión del BEV en el tema Prevención de Lavado de Activos.

**Objetivos Específicos:**

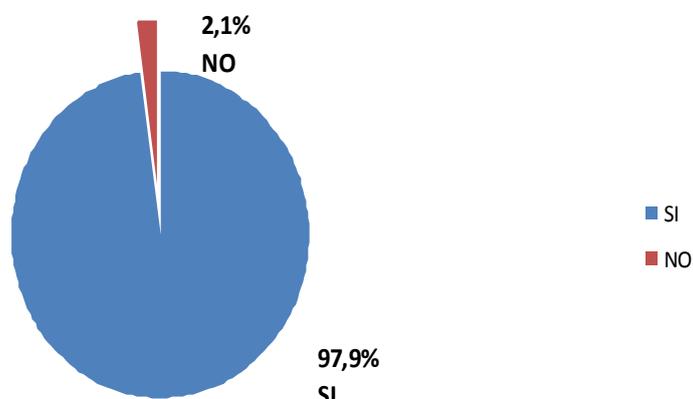
- ✓ Identificar fortalezas y oportunidades.
- ✓ Medir la satisfacción del cliente externo.
- ✓ Medir el nivel de conocimiento por parte de los clientes externos con respecto a la Prevención de Lavado de Activos.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

**1. ¿Usted ha ingresado su información en el Formulario de Entrevista Inicial al iniciar una relación comercial con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda?**

	<b>NRO. PERSONAS</b>	<b>%</b>
SI	93	97,9
NO	<u>2</u>	2,1
	<b>95</b>	

**1. ¿Usted ha ingresado su información en el Formulario de Entrevista Inicial al iniciar una relación comercial con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda?**



**Interpretación:**

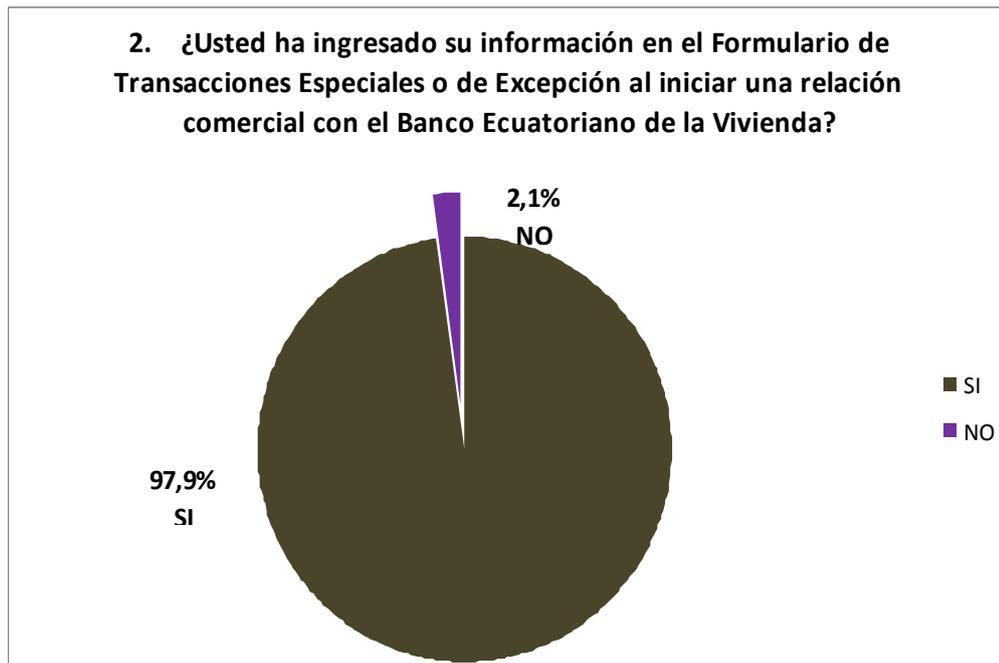
A esta interrogante 93 personas dijeron que Sí ingresaron su información en el Formulario de Entrevista Inicial al comenzar una relación comercial con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (Anexo 1), pero solo 2 personas contestaron que No ingresaron su información debido a que no completaron la documentación necesaria para iniciar una relación comercial con la institución.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el nivel de cumplimiento con la política "Conozca su cliente" para personas naturales y jurídicas, la mayoría de encuestados han respondido positivamente a esta pregunta por lo que la institución está trabajando correctamente para prevenir el Lavado de Activos.

**2. ¿Usted ha ingresado su información en el Formulario de Transacciones Especiales o de Excepción al iniciar una relación comercial con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	93	97,9
NO	2	2,1
	<u>95</u>	



**Interpretación:**

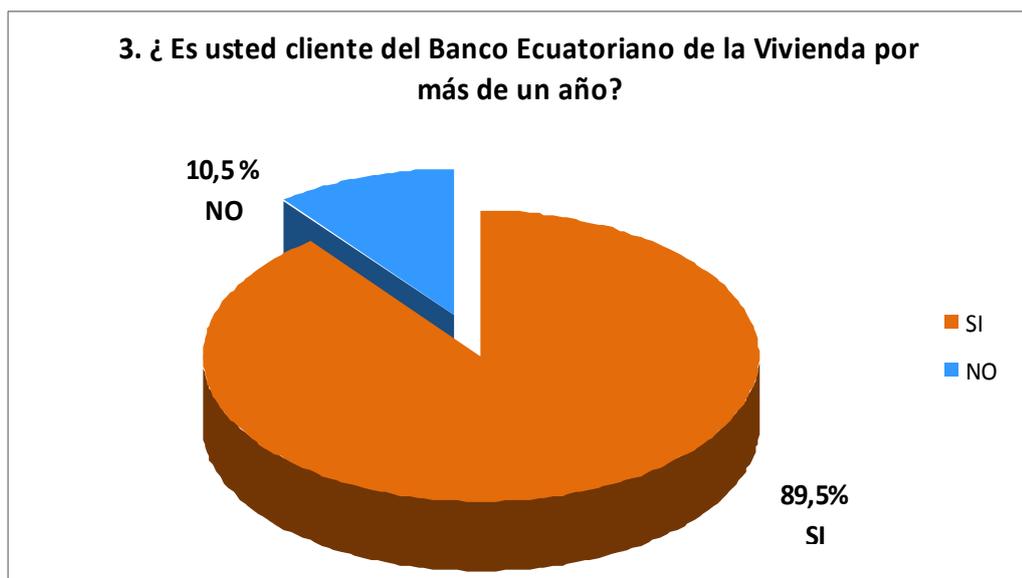
A esta interrogante 93 personas dijeron que Sí ingresaron su información en el Formulario de Transacciones Especiales o de Excepción al iniciar una relación comercial con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (Anexo 2), pero solo 2 personas contestaron que No ingresaron su información debido a que no completaron la documentación necesaria para iniciar una relación comercial con la institución.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo conocer el origen de los fondos del cliente, así como los movimientos aproximados en sus cuentas, la mayoría de encuestados cumplió con la política "Conozca su cliente" para personas naturales y jurídicas. Al proporcionar información verídica se coadyuva con la prevención de lavado de Activos.

**3. ¿ Es usted cliente del Banco Ecuatoriano de la Vivienda por más de un año?**

	<b>NRO.</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>%</b>
SI	85		89,5
NO	10		10,5
		<b>95</b>	



**Interpretación:**

A esta interrogante 85 personas dijeron que Sí son clientes del Banco Ecuatoriano de la Vivienda por más de un año y 10 personas contestaron que son clientes menos de un año.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar la fidelidad de los clientes externos, así como su satisfacción con el servicio recibido. La mayoría de encuestados tiene confianza y por eso ha decidido mantener relaciones comerciales con el BEV a largo plazo.

**4. Si su respuesta es SI ¿Cada año ha ingresado sus datos en el Formulario de Actualización de Información?**

	<b>NRO. PERSONAS</b>	<b>%</b>
SI	83	97,6
NO	2	2,4
	<hr/>	
	<b>85</b>	



**Interpretación:**

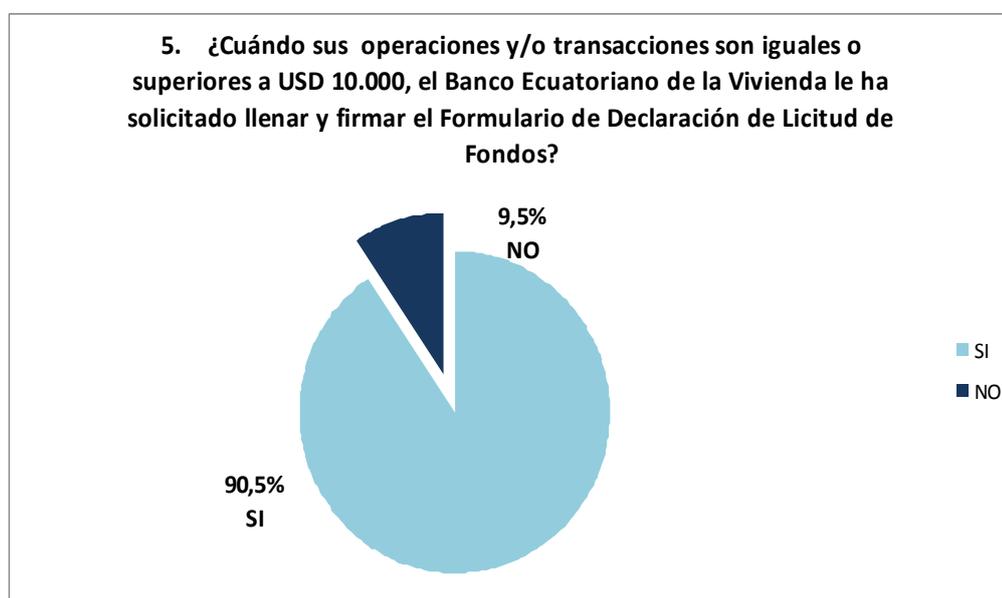
A esta interrogante 83 personas respondieron afirmativamente con respecto al ingreso de sus datos en el Formulario de Actualización de Información (Anexo 3) y 2 personas al ser relativamente nuevos clientes no tienen que actualizar sus datos.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de la institución con respecto al mantenimiento de la información actualizada y real de sus clientes externos, a través del Formulario de Actualización de Datos, que se lo utiliza cada año.

**5. ¿Cuándo sus operaciones y/o transacciones son iguales o superiores a USD 10.000, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda le ha solicitado llenar y firmar el Formulario de Declaración de Licitud de Fondos?**

	NRO. PERSONAS	%
SI	86	90,5
NO	9	9,5
	95	



**Interpretación:**

En esta pregunta 86 personas respondieron que cuándo sus operaciones y/o transacciones son iguales o superiores a USD 10.000, el Banco Ecuatoriano de la Vivienda SÍ les ha solicitado llenar y firmar el Formulario de Declaración de Licitud de Fondos y 9 personas no han igualado o superado los USD 10.000 en sus transacciones.

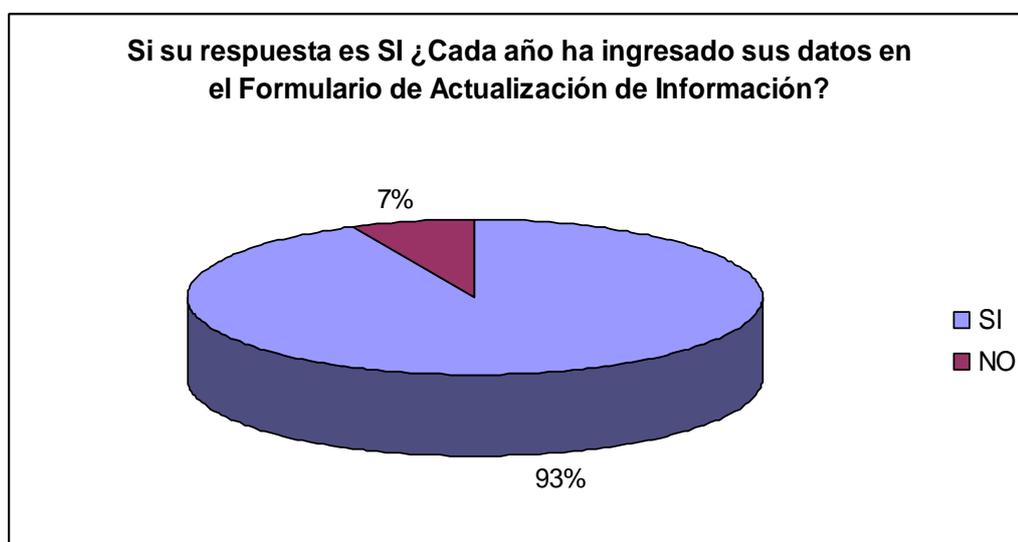
**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de la institución con respecto a la prevención de lavado de activos, y al aplicar las normas y políticas

internas brinda un servicio de excelencia y la reputación del BEV se mantiene en alto así como su calificación BBB+.

**Si su respuesta es SI ¿Cada año ha ingresado sus datos en el Formulario de Actualización de Información?**

	NRO.	
	PERSONAS	%
SI	80	93,0
NO	6	7,0
	<hr/>	
	86	



**Interpretación:**

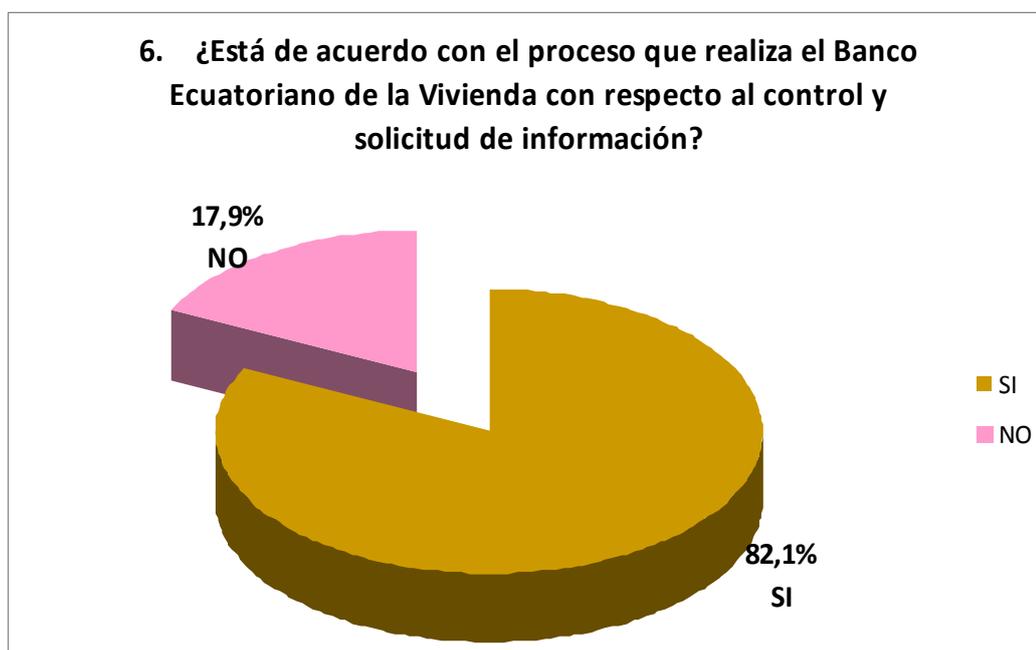
A esta interrogante 80 personas respondieron afirmativamente con respecto al ingreso de sus datos en el Formulario de Actualización de Información y 6 personas al ser relativamente nuevos clientes no tienen que actualizar sus datos.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de la institución con respecto al mantenimiento de la información actualizada y real de sus clientes externos, a través del Formulario de Actualización de Datos, que se lo utiliza cada año.

**6. ¿Está de acuerdo con el proceso que realiza el Banco Ecuatoriano de la Vivienda con respecto al control y solicitud de información?**

	<b>NRO.</b>	
	<b>PERSONAS</b>	<b>%</b>
SI	78	82,1
NO	17	17,9
	<hr/>	
	<b>95</b>	



**Interpretación:**

En esta pregunta 78 personas están de acuerdo con el proceso que realiza el Banco Ecuatoriano de la Vivienda con respecto al control y solicitud de información, y 17 personas están en desacuerdo y sienten inconformidad con ciertos aspectos de la institución.

**Análisis:**

Esta pregunta tiene como objetivo evaluar el nivel de satisfacción de los clientes externos con respecto al servicio recibido en todas las transacciones realizadas en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

## **Capítulo 4. DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS**

### **4.1. Análisis de los Procesos de Prevención de Lavado de Activos para la Unidad de Cumplimiento**

Actualmente la Unidad de Cumplimiento en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda no actúa independientemente, y sus procesos de control y prevención se desarrollan de manera empírica, por lo que es necesario establecer los procesos de Prevención de Lavado de Activos claramente.

Según los resultados de las encuestas, se determina que todo lo relacionado a la Prevención de Lavado de Activos es deficiente en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, y es indispensable definir los procesos para la Unidad de Cumplimiento y así evitar multas y conflictos internos. Además las actividades desarrolladas actualmente incurren en un manejo inadecuado de recursos, tiempos y actividades que se podrían mejorar aplicando la Gestión por Procesos.

Luego de realizar un análisis de la Unidad de Cumplimiento y hacer cumplir la disposición de la Superintendencia de Bancos y Seguros con respecto a la independencia del Departamento de Cumplimiento con sus propios procesos, se detallan los siguientes:

- ✓ Proceso de Providencias Judiciales
- ✓ Proceso de Revisión de Alertas
- ✓ Proceso de Control y Prevención de Lavado de Activos
- ✓ Proceso de Cumplimiento

Los procesos mencionados anteriormente se actualizaron en algunos casos y se levantaron nuevos procesos en otros casos. Cabe recalcar que estos procesos no eran de conocimiento general y tampoco existía un procedimiento claro a seguir.

Con respecto al Proceso de Providencias Judiciales, éste se levanto como un nuevo proceso y se establecieron rutas críticas con el fin de optimizar tiempo en el procesamiento de los oficios enviados por los organismos de control.

El Proceso de Revisión de Alertas se actualizó, ya que el proceso que se seguía era ineficiente y la información analizada era incorrecta y no se respaldaba de manera adecuada.

El Proceso de Control y Prevención de Lavado de Activos se actualizó, porque no se aplicaban las disposiciones de manera oportuna y se creaban conflictos internos con respecto a la información enviada a la UAF, a la Superintendencia de Bancos y Seguros y a los organismos de control; ya que se solicitaban correcciones o aclaraciones de ciertos datos o respuestas. Además el compromiso de la entidad con la prevención de lavado de activos no es el óptimo, por lo que al definir políticas y normas claras que guíen las actividades diarias de cada talento humano en la institución se contribuye de manera eficiente para el cumplimiento de las mismas.

El proceso de Cumplimiento se levantó, ya que es necesaria la intervención de un equipo que se dedique al seguimiento y establecimiento de políticas, normas y disposiciones para prevenir el lavado de activos, además se encargará de las capacitaciones al talento humano del Banco Ecuatoriano de la Vivienda en materia de prevención, ya que al trabajar en una institución bancaria y ser uno de los mayores medios para el lavado de activos debe obligatoriamente disponer de las herramientas y conocimientos necesarios para prevenir multas y una mala reputación.

## **4.2 Construcción del mapa de procesos.**

Para la construcción de los mapas de los procesos de prevención de lavado activos se realizó entrevistas a las personas encargadas de los procesos de Revisión de Alertas y de Control y Prevención de Lavado de Activos para definir la ruta crítica de los procedimientos que realizan y así definir el proceso adecuado y correcto que permita obtener resultados eficientes y se optimice el tiempo en cada proceso.

Para el levantamiento de los nuevos procesos de Providencias Judiciales y de Cumplimiento se estableció un comité conformado por la Gerente del Departamento de Cumplimiento, los asistentes, el Gerente del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y mi persona, ya que en varias reuniones se estableció el proceso y se colaboró con el establecimiento de los mismos en forma escrita y en flujogramas.

<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.01	<b>Proceso:</b> Atención de requerimientos de reguladores locales (Incluye retenciones/cancelaciones judiciales)
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 1 de 4</b>

### **1. PROPÓSITO**

Atender oportunamente los requerimientos especiales relacionados con información o acciones judiciales y otros, mismos que son solicitados por las entidades reguladoras del Ecuador.

### **2. ALCANCE**

Este proceso incluye la recepción de requerimientos de los reguladores locales, la verificación de la existencia del sujeto del requerimiento en el sistema, la toma de acciones (bloqueo o retención de fondos) de acuerdo con lo solicitado y el envío de la respuesta a la entidad reguladora solicitante.

### **3. DUEÑO DE PROCESO**

Oficial de Prevención de Lavado de Activos (Auxiliar de Prevención de Lavado de Activos)

### **4. INDICADORES**

ÉNo aplica

### **5. REFERENCIAS**

Estándares

ÉLa información legal solicitada por Juzgados y Entidades de Control, será contestada máximo en un plazo de 5 días laborables.

ÉEl reporte de Operaciones Complejas solicitado por la Superintendencia de Bancos será enviado el día 15 de cada mes.

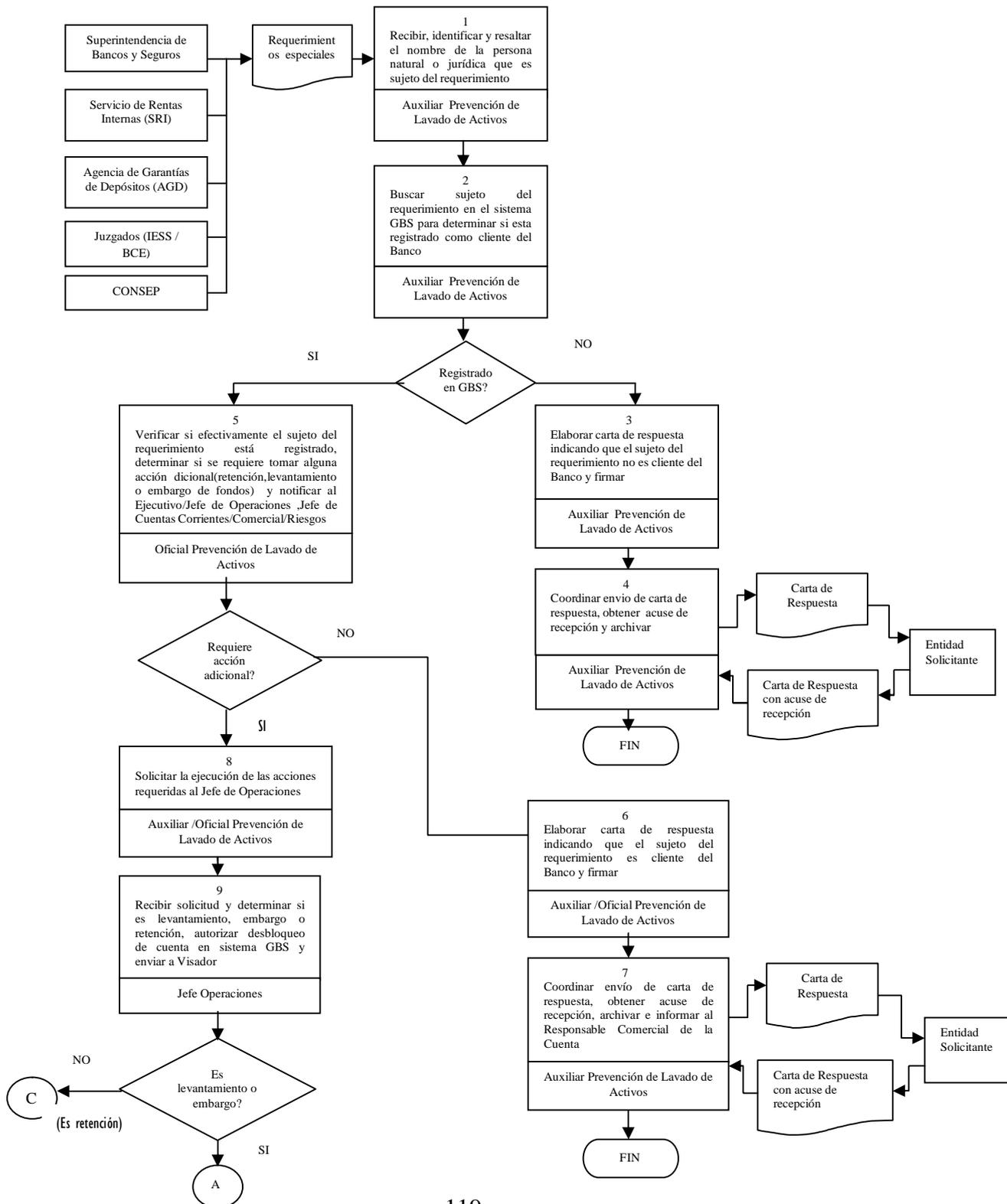
### **Políticas/Reglas**

ÉNo aplica

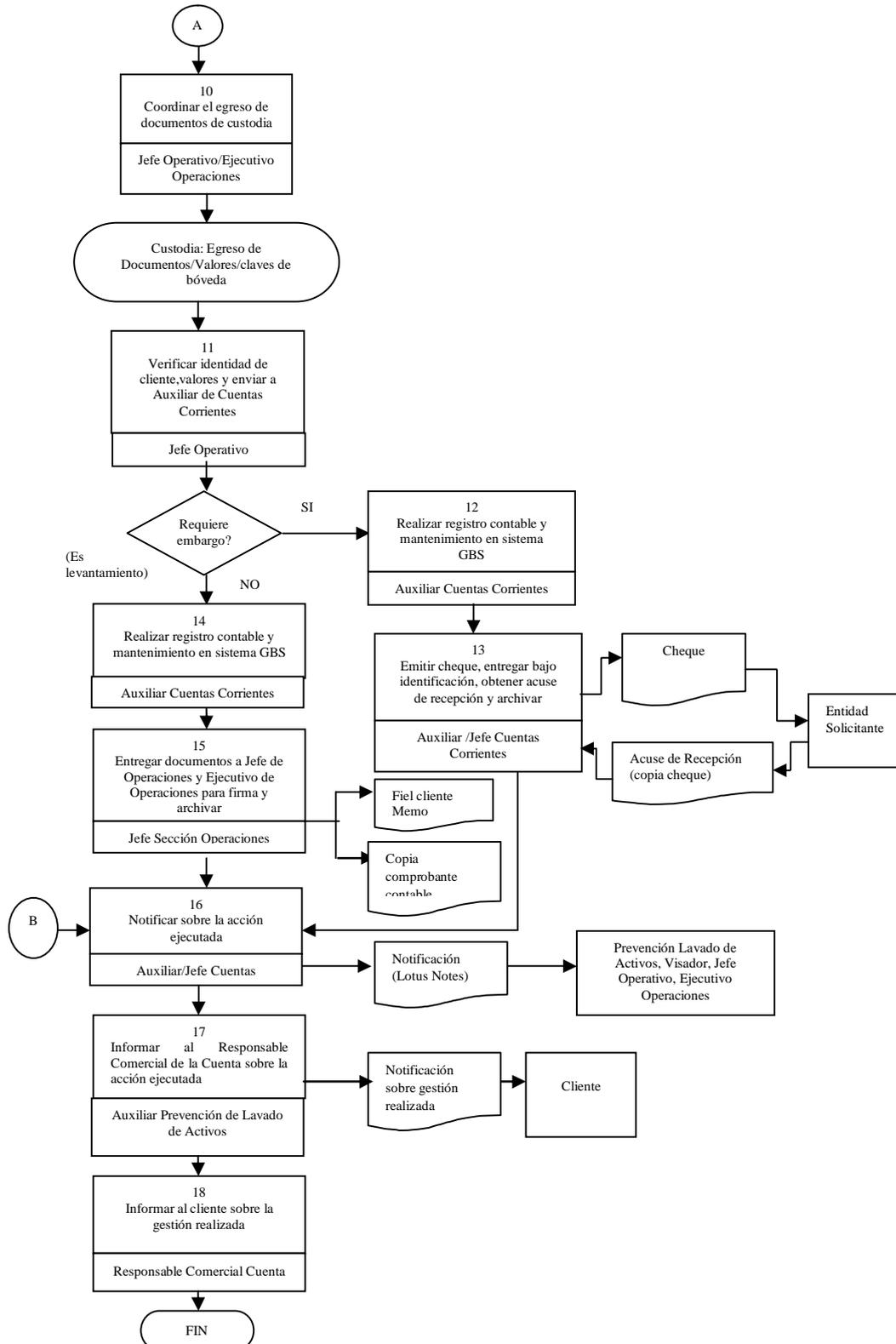
Firma aprobado por: Dueño de proceso	Firma revisado por: Gerencia de Administración	Firma revisado por: Cumplimiento	Fecha Vigencia	Fecha última Actualización
---	---	--	-------------------	-------------------------------

<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.01	<b>Proceso:</b> Atención de requerimientos de reguladores locales (Incluye retenciones/cancelaciones judiciales)
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 2 de 4</b>

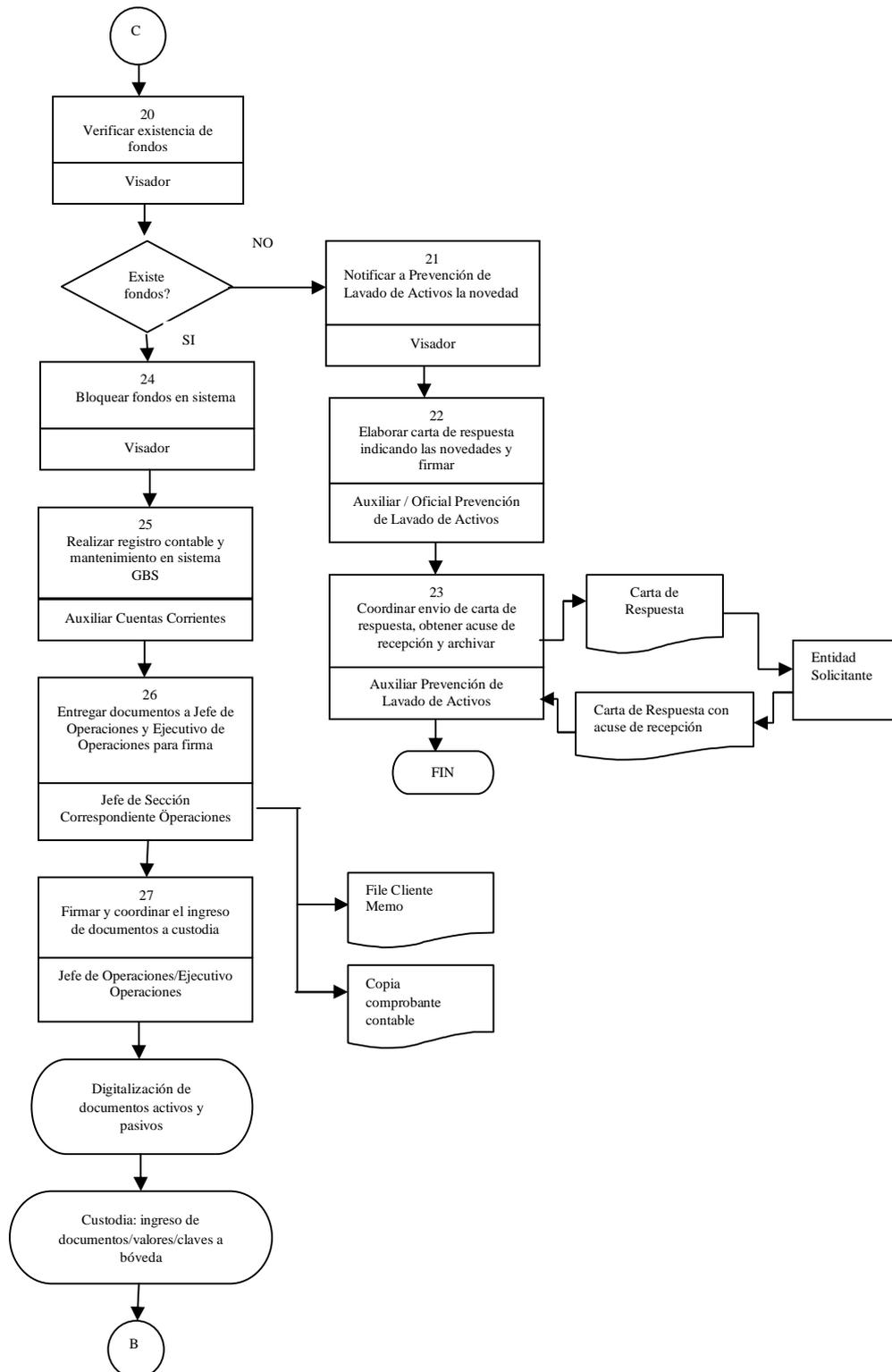
## 6. PROCEDIMIENTO



<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.01	<b>Proceso:</b> Atención de requerimientos de reguladores locales (Incluye retenciones/cancelaciones judiciales)
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 3 de 4</b>



<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.01	<b>Proceso:</b> Atención de requerimientos de reguladores locales (Incluye retenciones/cancelaciones judiciales)
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 4 de 4</b>



<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Atención de requerimientos especiales de entidades externas
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 1 de 2</b>

### **1. PROPÓSITO**

Atender oportunamente cualquier requerimiento especial solicitado por una entidad externa autorizada y cuya atención debe ser coordinada por el Área de Prevención de Lavado de Activos.

### **2. ALCANCE**

Este proceso incluye la recepción de requerimientos de las entidades externas, el análisis para dirigir el requerimiento al área correspondiente, la elaboración y entrega de la información solicitada y finaliza con el registro y archivo de la respuesta enviada.

### **3. DUEÑO DE PROCESO**

Oficial de Prevención de Lavado de Activos (Auxiliar de Prevención de Lavado de Activos)

### **4. INDICADORES**

ÉPorcentaje de solicitudes de aclaración a las respuestas enviadas por el Banco, en un período determinado.

### **5. REFERENCIAS**

#### **Estándares**

ÉLa información legal solicitada por Juzgados y Entidades de Control, será contestada máximo en un plazo de 5 días laborables.

ÉEl reporte de Operaciones Complejas solicitado por la Superintendencia de Bancos será enviado el día 15 de cada mes.

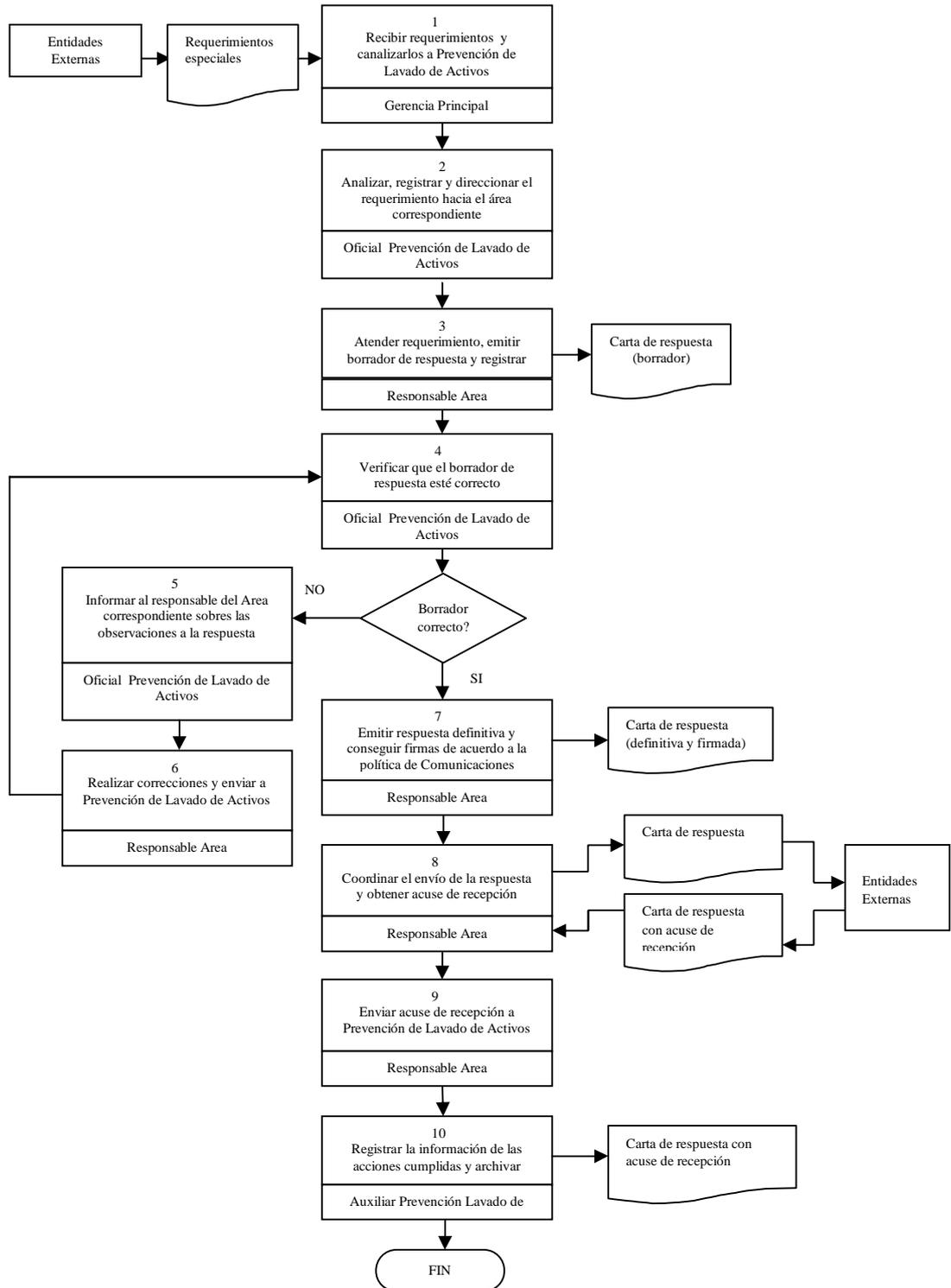
#### **Políticas/Reglas**

ÉNo aplica

Firma aprobado por:	Firma revisado por:	Firma revisado por:	Fecha Vigencia	Fecha última Actualización
Dueño de proceso	Gerencia de Administración	Cumplimiento		

<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Atención de requerimientos especiales de entidades externas
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 2 de 2</b>

## 6. PROCEDIMIENTO



<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Manejo de alertas y Transacciones Inusuales
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 1 de 3</b>

### **1. PROPÓSITO**

Mantener un control de la transparencia del manejo de transacciones inusuales realizadas por los clientes y que superan los límites establecidos, evitando el lavado de activos, conociendo el origen de los fondos y reportando a los organismos de control (CONSEP, SIBS) de ser necesario.

### **2. ALCANCE**

Este proceso incluye la determinación de alertas generadas en el sistema Assist o por notificaciones del personal del Banco, el análisis, justificación y autorización de las justificaciones a las alertas y finalmente, la elaboración y envío del reporte de operaciones inusuales al CONSEP, SIBS cuando amerite.

### **3. DUEÑO DE PROCESO**

Oficial de Prevención de Lavado de Activos (Auxiliar de Prevención de Lavado de Activos)

### **4. INDICADORES**

É% de alertas justificadas dentro del plazo establecido en un periodo establecido.

### **5. REFERENCIAS**

#### **Políticas y Normas Internas**

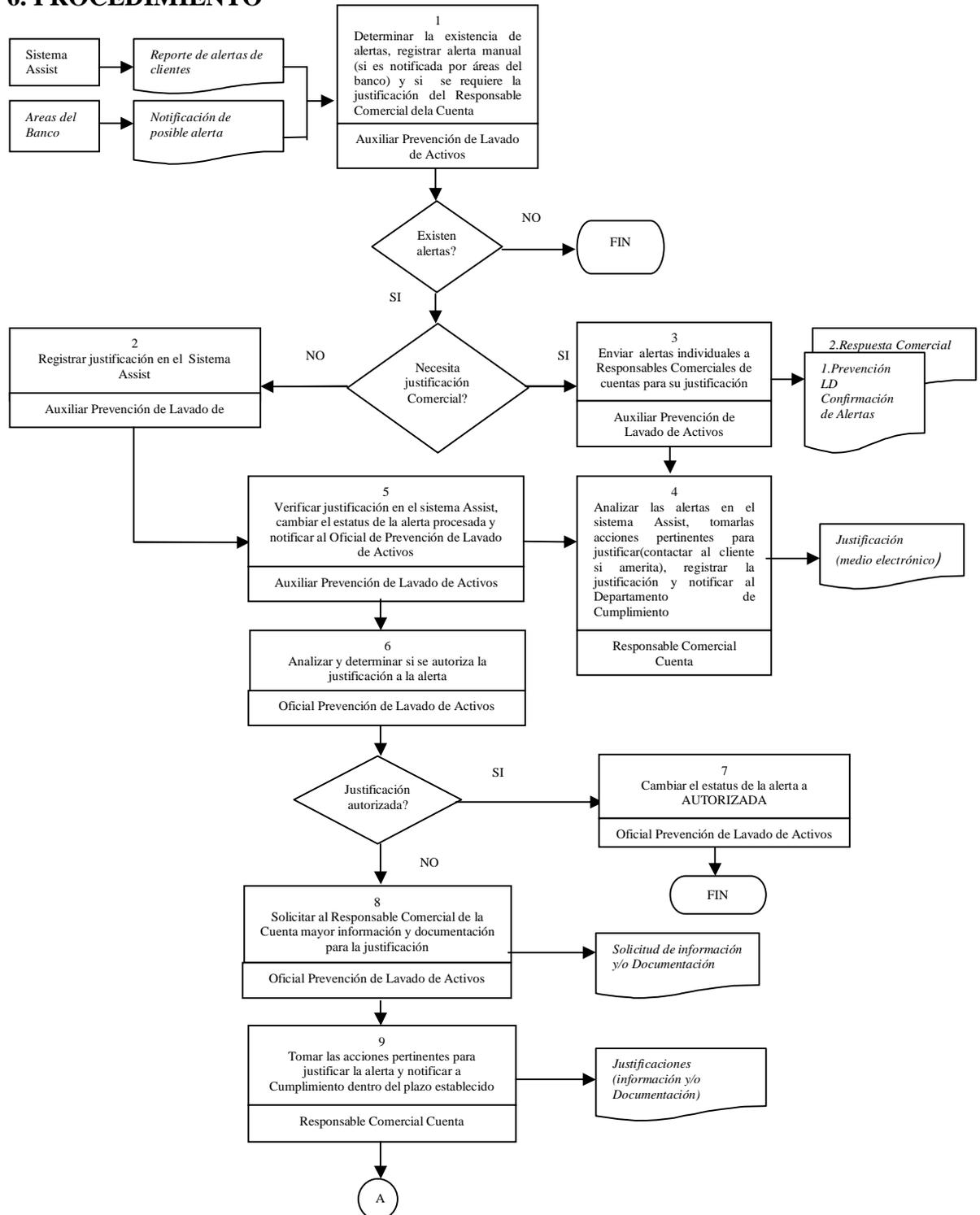
É El responsable Comercial de Cuenta deberá justificar la alerta de operaciones inusuales en un plazo máximo de 7 días laborables a partir de su solicitud. De no recibir ninguna justificación por parte del responsable Comercial de Cuenta, la operación se pondrá a consideración del Comité de Crimen Financiero (Etica), para análisis de la misma y determinación de si es o no una operación inusual.

É En caso de que se requiera documentación sustentatoria para la justificación de alertas, el Responsable Comercial de la Cuenta, deberá remitirla a Prevención de Lavado de Activos dentro del plazo establecido por el BEV.

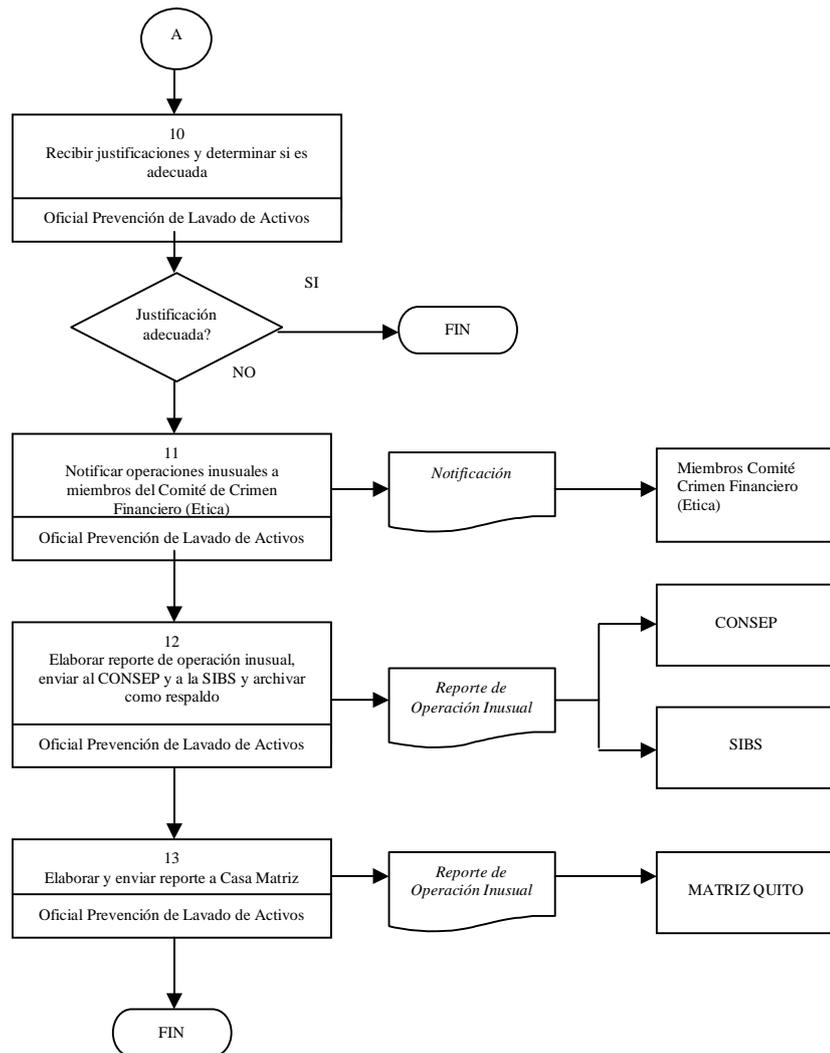
Firma aprobado por:	Firma revisado por:	Firma revisado por:	Fecha Vigencia	Fecha última Actualización
Dueño de proceso	Gerencia de Administración	Cumplimiento		

<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Manejo de alertas y Transacciones Inusuales
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 2 de 3</b>

## 6. PROCEDIMIENTO



<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Manejo de alertas y Transacciones Inusuales
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 3 de 3</b>



<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Cumplimiento
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 1 de 3</b>

### **1. PROPÓSITO**

Identificar, evaluar y observar la efectividad de los controles existentes o implementar nuevos controles con el fin de reducir la probabilidad o el impacto que se pueda generar al materializarse un caso de Lavado de Activos.

### **2. ALCANCE**

Este proceso incluye la determinación de casos de Lavado de Activos que se presenten en aperturas de cuentas o establecimiento de relaciones comerciales con los clientes externos; el análisis y autorización de las justificaciones de dichos casos y finalmente, el registro de los casos en el Sistema.

### **3. DUEÑO DE PROCESO**

Oficial de Cumplimiento (Asistente de Cumplimiento)

### **4. INDICADORES**

É % de casos de Prevención de Lavado de Activos justificadas dentro del plazo establecido en un periodo determinado, con la adecuada aplicación de las normas de Cumplimiento.

### **5. REFERENCIAS**

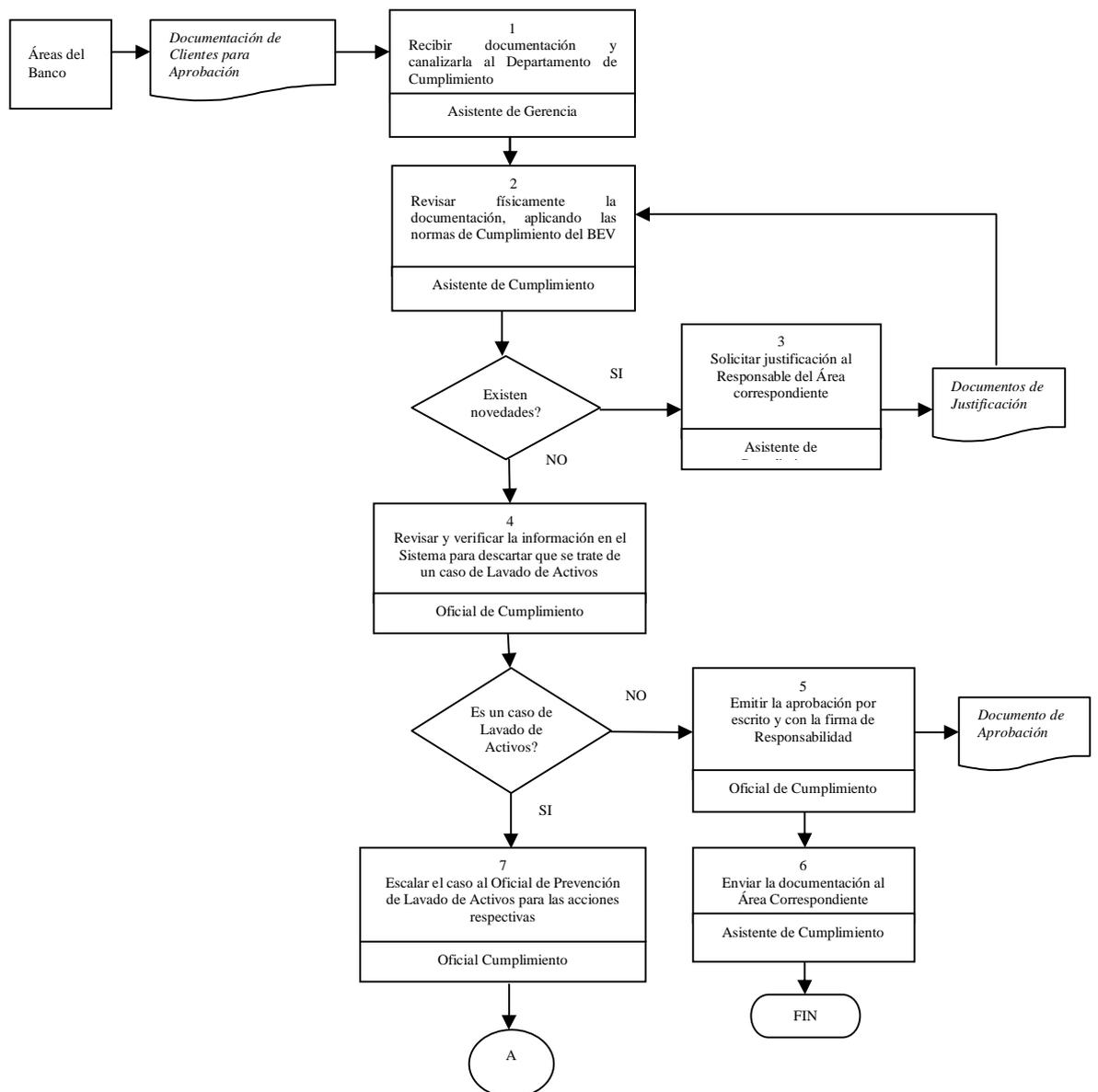
#### **Políticas y Normas Internas**

É El responsable de la documentación que se envía al Departamento de Cumplimiento para la aprobación respectiva, deberá justificar lo solicitado por el Oficial de Cumplimiento en un plazo máximo de 2 días laborables a partir de su solicitud. De no recibir ninguna justificación por parte del responsable Comercial de Cuenta, la operación se pondrá a consideración del Oficial de Prevención de Lavado de Activos, para determinación de si es o no un caso de Lavado de Activos.

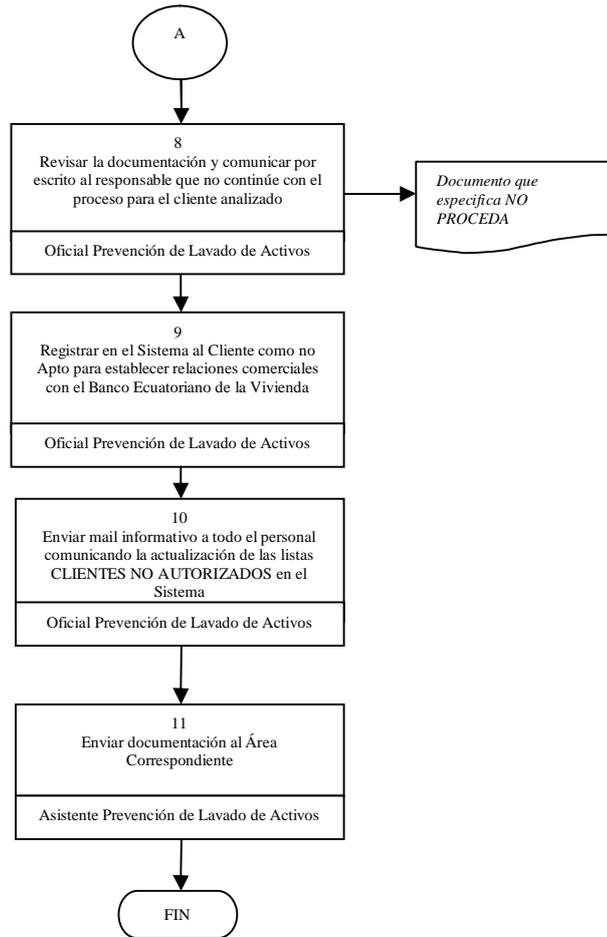
Firma aprobado por:  Dueño de proceso	Firma revisado por: Gerencia de Administración	Firma revisado por:  Cumplimiento	Fecha Vigencia	Fecha última Actualización
--	---	---	-------------------	-------------------------------

<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Cumplimiento
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 2 de 3</b>

## 6. PROCEDIMIENTO



<b>BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA</b>	<b>MANUAL DE PROCESOS</b>
<b>CODIGO:</b> 3.5.02.02	<b>Proceso:</b> Cumplimiento
<b>Edición No. 01</b>	<b>Pag. 3 de 3</b>



## 4.3 Asignación de procesos clave a sus responsables.

Las actividades y procesos llevados a cabo por el talento humano que forma parte de la unidad de Cumplimiento en la institución, no se realizaban de forma adecuada. No seguían un proceso definido y el tiempo invertido en muchas actividades no era el óptimo, es por esta razón que se definió la ruta crítica de los cuatro procesos clave como son:

- **Proceso de requerimientos de reguladores locales:** Las personas encargadas de procesar los requerimientos de los reguladores locales realizan las siguientes actividades en los tiempos que se especifica:

**Actividad A:** Recibir los Requerimientos Especiales de Reguladores Locales (que incluyen retenciones, levantamientos y embargos).

**Actividad B:** Recibir, identificar y resaltar el nombre de la persona natural o jurídica que es sujeto del requerimiento.

**Actividad C:** Buscar sujeto del requerimiento en el sistema GBS para determinar si esta registrado como cliente del Banco.

**Actividad D:** Elaborar carta de respuesta indicando que el sujeto del requerimiento no es cliente del Banco y firmar.

**Actividad E:** Coordinar envío de carta de respuesta, obtener acuse de recepción y archivar.

**Actividad F:** Verificar si efectivamente el sujeto del requerimiento está registrado, determinar si se requiere tomar alguna acción adicional y notificar al Ejecutivo/Jefe de Operaciones, Jefe de Cuentas Corrientes-/Comercial/Riesgos.

**Actividad G:** Solicitar la ejecución de las acciones requeridas al Jefe de Operaciones.

**Actividad H:** Recibir solicitud y determinar si es levantamiento, embargo o retención, autorizar desbloqueo de cuenta en sistema GBS y enviar a Visador.

**Actividad I:** Elaborar carta de respuesta indicando que el sujeto del requerimiento es cliente del Banco y firmar.

**Actividad J:** Coordinar envío de carta de respuesta, obtener acuse de

recepción, archivar e informar al Responsable Comercial de la Cuenta.

**Actividad K:** Coordinar el egreso de documentos de custodia.

**Actividad L:** Verificar identidad de cliente, valores y enviar a Auxiliar de Cuentas Corrientes.

**Actividad M:** Realizar registro contable y mantenimiento en sistema GBS.

**Actividad N:** Emitir cheque, entregar bajo identificación, obtener acuse de recepción y archivar.

**Actividad O:** Realizar registro contable y mantenimiento en sistema GBS.

**Actividad P:** Entregar documentos a Jefe de Operaciones y Ejecutivo de Operaciones para firma y archivar.

**Actividad Q:** Notificar sobre la acción ejecutada.

**Actividad R:** Informar al Responsable Comercial de la Cuenta sobre la acción ejecutada.

**Actividad S:** Informar al cliente sobre la gestión realizada.

**Actividad T:** Verificar existencia de fondos.

**Actividad U:** Notificar a Prevención de Lavado de Activos la novedad.

**Actividad V:** Elaborar carta de respuesta indicando las novedades y firmar.

**Actividad W:** Coordinar envío de carta de respuesta, obtener acuse de recepción y archivar.

**Actividad X:** Bloquear fondos en el sistema.

**Actividad Y:** Realizar registro contable y mantenimiento en sistema GBS.

**Actividad Z:** Entregar documentos a Jefe de Operaciones y Ejecutivo de Operaciones para firma.

**Actividad AA:** Firmar y coordinar el ingreso de documentos a custodia.

**Actividad BB:** Archivar los documentos en sus respectivas carpetas.

Actividad	Después de	Duración de la Actividad
A	-	10 minutos
B	A	15 minutos
C	B	50 minutos
D	C	5 minutos
E	D	8 minutos
F	C	30 minutos

G	F	5 minutos
H	G	60 minutos
I	F	5 minutos
J	I	10 minutos
K	H	10 minutos
L	K	8 minutos
M	L	10 minutos
N	M	5 minutos
O	L	10 minutos
P	O	10 minutos
Q	N-P	15 minutos
R	Q	10 minutos
S	R	10 minutos
T	S	20 minutos
U	T	10 minutos
V	U	15 minutos
W	V	8 minutos
X	T	12 minutos
Y	X	10 minutos
Z	Y	8 minutos
AA	Z	10 minutos
BB	AA	10 minutos

### Anexo 6.

Los tiempos totales de cada rama son los siguientes:

ABCDE	88 MINUTOS
ABCFGHJKLMNQRS	238 MINUTOS
ABCFIJ	120 MINUTOS
ABCFGHTUVW	223 MINUTOS
ABCFGHKLOP-NQRS	243 MINUTOS
ABCFGHTXYZAABB	240 MINUTOS

## ABCFGHTXYZAABBQRS 285 MINUTOS

Se deduce que la ruta crítica es ABCFGHTXYZAABBQRS 28 5 minutos que durará el proceso de Requerimientos de Reguladores Locales como mínimo.

- **Proceso de Manejo de Alertas y Transacciones Inusuales:** Las personas encargadas de procesar los requerimientos de los reguladores locales realizaban las siguientes actividades en los tiempos que se especifica:

**Actividad A:** Determinar la existencia de alertas, registrar alerta manual (si es notificada por áreas del banco) y si se requiere la justificación del Responsable Comercial de la Cuenta.

**Actividad A1:** No existen alertas, por lo que finaliza este procedimiento.

**Actividad B:** Registrar justificación en el Sistema Assist.

**Actividad C:** Enviar alertas individuales a Responsables Comerciales de cuentas para su justificación.

**Actividad D:** Analizar las alertas en el sistema Assist, tomar las acciones pertinentes para justificar (contactar al cliente si amerita), registrar la justificación.

**Actividad E:** Verificar justificación en el sistema Assist, cambiar el estatus de la alerta procesada y notificar al Oficial de Prevención de Lavado de Activos.

**Actividad F:** Analizar y determinar si se autoriza la justificación a la alerta.

**Actividad G:** Cambiar el estatus de la alerta a AUTORIZADA.

**Actividad H:** Solicitar al Responsable Comercial de la Cuenta mayor información y documentación para la justificación.

**Actividad I:** Tomar las acciones pertinentes para justificar la alerta y notificar a Cumplimiento dentro del plazo establecido.

**Actividad J:** Recibir justificaciones y determinar si es adecuada.

**Actividad J1:** Al recibir justificación adecuada finaliza este procedimiento.

**Actividad K:** Notificar operaciones inusuales a miembros del Comité de Crimen Financiero (Etica).

**Actividad L:** Elaborar reporte de operación inusual, enviar al CONSEP y a la SIBS y archivar como respaldo.

**Actividad M:** Elaborar y enviar reporte a Gerente General del Banco.

Actividad	Después de	Duración de la Actividad
A	-	60 minutos
A1	A	30 minutos
B	A	30 minutos
C	A	45 minutos
D	C	25 minutos
E	B-D	15 minutos
F	E	23 minutos
G	F	10 minutos
H	F	38 minutos
I	H	60 minutos
J	I	10 minutos
J1	J	20 minutos
K	J	36 minutos
L	K	28 minutos
M	L	25 minutos

**Anexo 7.**

Los tiempos totales de cada rama son los siguientes:

AA1	90 MINUTOS
ACD	130 MINUTOS
ABED	130 MINUTOS
ABEFG	138 MINUTOS
ABEFHIJJ1	256 MINUTOS
ABEFHIJKLM	325 MINUTOS

Se deduce que la ruta crítica es ABEFHIJKLM 325 minutos que durará el proceso de Manejo de Alertas y Transacciones Inusuales como mínimo.

- **Proceso de Requerimientos Especiales de Entidades Externas:** Las personas encargadas de procesar los requerimientos especiales de entidades externas realizaban las siguientes actividades en los tiempos que se especifica:

**Actividad A:** Envío de Requerimientos Especiales de Entidades Externas al Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

**Actividad B:** Recibir requerimientos y canalizarlos a Prevención de Lavado de Activos.

**Actividad C:** Analizar, registrar y direccionar el requerimiento hacia el área correspondiente.

**Actividad D:** Atender requerimiento, emitir borrador de respuesta y registrar.

**Actividad E:** Verificar que el borrador de respuesta esté correcto.

**Actividad F:** Emitir respuesta definitiva y conseguir firmas de acuerdo a la política de Comunicaciones.

**Actividad G:** Coordinar el envío de la respuesta y obtener acuse de recepción.

**Actividad H:** Enviar acuse de recepción a Prevención de Lavado de Activos.

**Actividad I:** Registrar la información de las acciones cumplidas y archivar.

**Actividad J:** Informar al responsable del área correspondiente sobre las observaciones a la respuesta.

**Actividad K:** Realizar correcciones y enviar a Prevención de Lavado de Activos.

Actividad	Después de	Duración de la Actividad
A	-	60 minutos
B	A	30 minutos
C	B	90 minutos
D	C	21 minutos
E	D	13 minutos
F	E	45 minutos
G	F	35 minutos
H	G	8 minutos

I	H	18 minutos
J	E	20 minutos
K	J	45 minutos

### Anexo 8.

Los tiempos totales de cada rama son los siguientes:

ABCDEFGH I = 320 MINUTOS

ABCDEJKE = 279 MINUTOS

Se deduce que la ruta crítica es ABCDEFGH I 320 minutos que durará el Proceso de Requerimientos Especiales de Entidades Externas como mínimo.

- **Proceso de Cumplimiento:** Las personas encargadas de Identificar, evaluar y observar la efectividad de los controles existentes para reducir la probabilidad o el impacto que se pueda generar al materializarse un caso de Lavado de Activos realizaban las siguientes actividades en los tiempos que se especifica:

**Actividad A:** Envío de la Documentación de Clientes para Aprobación por parte de las diferentes áreas del Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

**Actividad B:** Recibir documentación y canalizarla al Departamento de Cumplimiento.

**Actividad C:** Revisar físicamente la documentación, aplicando las normas de Cumplimiento del BEV.

**Actividad D:** Solicitar justificación al Responsable del Área correspondiente.

**Actividad E:** Revisar y verificar la información en el Sistema para descartar que se trate de un caso de Lavado de Activos.

**Actividad F:** Emitir la aprobación por escrito y con la firma de Responsabilidad.

**Actividad G:** Enviar la documentación al Área Correspondiente.

**Actividad H:** Escalar el caso al Oficial de Prevención de Lavado de Activos para las acciones respectivas.

**Actividad I:** Revisar la documentación y comunicar por escrito al responsable que no continúe con el proceso para el cliente analizado.

**Actividad J:** Registrar en el Sistema al Cliente como no Apto para establecer relaciones comerciales con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

**Actividad K:** Enviar mail informativo a todo el personal comunicando la actualización de las listas CLIENTES NO AUTORIZADOS en el Sistema.

**Actividad L:** Enviar documentación al Área Correspondiente.

Actividad	Después de	Duración de la Actividad
A	-	35 minutos
B	A	21 minutos
C	B	60 minutos
D	C	45 minutos
E	C	53 minutos
F	E	15 minutos
G	F	10 minutos
H	E	33 minutos
I	H	65 minutos
J	I	8 minutos
K	J	10 minutos
L	K	5 minutos

### **Anexo 9.**

Los tiempos totales de cada rama son los siguientes:

ABCDCEFG = 239 MINUTOS

ABCDCEHIJKL= 335 MINUTOS

Se deduce que la ruta crítica es ABCDCEHIJKL 335 minutos que durará el Proceso de Cumplimiento como mínimo.

## Capítulo 5. PROPUESTA

### **5.1. Presentación Resumida del diseño de procesos de Prevención de Lavado de Activos, para la unidad de Cumplimiento del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Matriz Quito, ubicado en la Provincia de Pichincha a la Gerencia.**

El objetivo es entregar al Gerente y Oficial de Cumplimiento del Banco Ecuatoriano de la Vivienda una propuesta como resultado de la investigación y estudio que se realizó en la institución, para cumplir con el propósito de diseñar los Procesos de Prevención de Lavado de Activos para la Unidad de Cumplimiento.

De esta manera se dispondrá de las herramientas y directrices necesarias para lograr los objetivos organizacionales con respecto a la Prevención de Lavado de Activos.

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores de la Institución, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol y desarrollo empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han preparado los siguientes lineamientos que agrupan las principales actividades y tareas que realiza el Departamento de Cumplimiento. Dichos procesos se describen con cada una de las herramientas necesarias para su correcto funcionamiento.

La finalidad de los Procesos es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente auditables, controlables y medibles para atender a los requerimientos que el mercado exige.

Los procesos constituyen una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar la gestión empresarial, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la organización.

Un Manual es un documento que expone a todos los procesos en una secuencia ordenada, tanto a los procesos críticos así como también los de apoyo o facilitadores, con todos los pasos que componen cada procedimiento y la manera de realizarlo. Contiene además, diagramas de flujo, que expresan gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones, e incluye las dependencias administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y la participación de cada cual.

Los procesos aprobados, deben ser de cumplimiento y conocimiento claro y obligatorio para todo el personal profesional, técnico, operativo y administrativo actuante. Y es compromiso de la Gerencia hacer partícipes del cambio, con la debida capacitación, a todo el personal. La inobservancia de lo establecido implicará responsabilidad personal y profesional.

Cada proceso es desarrollado bajo los siguientes parámetros:

- \* Información General del Proceso
- \* Objetivo del Proceso
- \* Alcance del Proceso
- \* Definiciones que se requieren conocer en el Proceso
- \* Responsable y Autoridad del Proceso
- \* Procedimiento del Proceso

Los controles internos que el Banco Ecuatoriano de la Vivienda podría aplicar como mecanismo de Prevención de Lavado de Activos en todos los procesos, operaciones y transacciones que se relacionen con vinculación y administración de clientes, proveedores y empleados son los siguientes:

- **Información, llenado de formularios y entrega de documentación.-** Este control, permitirá recabar información para la aplicación del proceso de debida diligencia, para el adecuado conocimiento de clientes, empleados, proveedores y corresponsales.
- **Verificación de Documentación.-** Se ejecutará este control, con el propósito de validar la información presentada por los clientes, empleados, proveedores y corresponsales, como insumo para ejecutar procesos de segmentación que permitan definir su perfil financiero y transaccional.
- **Cruce de Listas Negras, (Lista de Observados).-** El cruce de listas, verificará que los clientes, empleados, proveedores y corresponsales, no se encuentren inmersos en listas de observados, que incluyen nombres de personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, con las que por su condición, el BEV sobre la base de políticas institucionales no establecerá relaciones comerciales.
- **Declaración sobre origen y licitud de fondos.-** La aplicación de este control permitirá realizar un análisis de la coherencia de los movimientos considerados materiales, con relación al perfil y la cuenta del cliente, así como definir el origen y destino de fondos, con la finalidad de evitar que la misma sea utilizada en maniobras tendientes a la legitimación de activos provenientes de actividades delictivas y a la financiación del terrorismo.
- **Reporte de Transacciones Inusuales e Injustificadas.-** Este control permitirá a las funcionarios y empleados de las áreas operativas, ejecutar el reporte de aquellas operaciones que no guardan correspondencia con los patrones regulares, las actividades económicas que habitualmente realiza el cliente y cuyo origen no puede ser justificado.
- **Aprobación de la Relación Comercial.-** Verificará el cumplimiento de políticas relacionadas los niveles de aprobación, supervisión y los

procedimientos operativos aplicados en el inicio de las relaciones comerciales y laborales.

- **Ingreso de Información a la Base de Datos Institucional.-** La aplicación de este control permitirá generar una base de datos institucionales idónea, para una adecuada administración de clientes, empleados, proveedores y corresponsales, así como la aplicación de procesos de segmentación y la definición de perfiles financieros y transaccionales.
- **Control de Actualización de Información de Clientes.-** Permitirá ejecutar procesos de actualización de información de clientes, empleados, proveedores y corresponsales, con el fin de verificar cambios en su perfil financiero y transaccional.
- **Cruce Periódico de Listas.-** El cruce de listas periódico permitirá verificar que los clientes, empleados, proveedores y corresponsales, durante la administración de la relación comercial y laboral, no han ingresado en listas de observados, que incluyen nombres de personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, con las que por su condición, el BEV sobre la base de políticas institucionales no establecerá relaciones comerciales.

Con respecto a la aplicación de normas y políticas para la prevención de Lavado de Activos por parte de los clientes internos, se estableció la siguiente política y se la ha dado a conocer a nivel institucional para su cumplimiento.

#### ➤ **POLITICA CONOZCA SU EMPLEADO**

La política "Conozca a su Empleado" (Anexo 4) debe propender a que la institución tenga un adecuado conocimiento de todos los miembros del directorio u organismo que haga sus veces, ejecutivos, funcionarios, empleados y personal temporal, para cuyo efecto se requerirá, revisará y validará la siguiente información, que debe formar parte del expediente del servidor, de conformidad a lo determinado en el Art. 24 de la Resolución JB-2010-1683 de 12 de mayo de 2010.

## **PROCESO: INCORPORACION DE PERSONAL**

### *CONTROLES APLICABLES:*

#### **Información, llenado de formularios y entrega de documentación:**

Las personas que se vinculen a la Institución bajo las modalidades contractuales descritas en la Ley de Servicio Público y Código del Trabajo, deberán llenar en forma obligatoria los formularios *õIngreso Personal Nuevoõ*, y el *Formulario de Licitud de Fondos* de ser del caso.

En forma adicional entregarán en la Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos y las Unidades Administrativas en las Regionales del BEV, los formularios antes señalados y la documentación detallada en el LISTADO DE REQUISITOS DOCUMENTACION PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS - POLITICA CONOZCA SU EMPLEADO, de conformidad a lo siguiente:

#### **Listado de requisitos documentación de Prevención de Lavado de Activos Política Conozca su Empleado**

- Cédula de ciudadanía
- Certificado de votación actualizado (fotocopia a colores )
- Certificado de antecedentes personales otorgado por la Policía Nacional (Record Policial)
- Hoja de Vida
- Referencias personales y laborales.
- Copia de los recibos de cualquiera de los servicio básicos.
- Declaración juramentada ante notario de no haber sido enjuiciado y condenado por el cometimiento de actividades ilícitas.
- Declaración Patrimonial Juramentada (ante un notario público) que se incluirá la situación financiera, total de activos, pasivos y patrimonio.

- Formulario de Declaración de Origen Lícito de Fondos (Anexo 5), siempre y cuando tenga ingresos que provengan de fuentes distintas a las de la relación laboral.

#### **Verificación de Documentación:**

En la etapa de reclutamiento del personal, deberán realizarse los mayores esfuerzos para corroborar la información aportada por los postulantes, verificando la siguiente información:

- ✓ La Copia de la Cédula de Identidad, debe ser legible y estar vigente, preferentemente deberá ser a color.
- ✓ La Copia del Certificado de Votación, deberá corresponder al último proceso electoral, o su correspondiente certificación de cumplimiento de la obligación de sufragio, otorgado por el Organismo Electoral competente.
- ✓ La Copia del Pasaporte (extranjeros), debe ser legible y corresponderá al pasaporte original vigente, en la que se deberá incluir la sección de datos de identidad y sellos de entrada y salida, considerando el tiempo de permanencia en el país.
- ✓ Verificar las referencias Laborales y Personales, descritas en el Formulario de Ingreso de Personal Nuevo, por cuanto no podrá incorporarse un nuevo funcionario sin previamente haber verificado las referencias aportadas por éste.
- ✓ Se verificará la vigencia del Certificado de Antecedentes Personales otorgado por la Policía Nacional (Record Policial)
- ✓ La antigüedad de la copia del recibo de servicio básico, (luz, agua, teléfono, internet, etc.), podrá ser de hasta máximo tres meses atrás.
- ✓ La Declaración Patrimonial Juramentada de Bienes estará referida al 31 de diciembre de cada año, en concordancia con lo determinado al Art.31 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

#### **Cruce de Listas**

Los responsables de los Procesos de Incorporación de Personal en la Subgerencia

Bancaria de Recursos Humanos y las Unidades Administrativas en las Regionales del BEV, efectuarán el cruce contra las listas negras (CONSEP y otras), en Afacs, de las personas que han sido seleccionadas para iniciar una nueva relación laboral con el BEV, efectuada la verificación, los resultados o certificación que arroje el sistema en la búsqueda se incorporan al expediente del empleado.

Si como resultado del cruce con las listas negras (CONSEP y otras), surgen coincidencias que no pueden ser descartadas con la obtención de información adicional, la relación laboral no deberá iniciarse, de conformidad a las disposiciones del Manual Actualizado de Control Interno de Prevención de Lavado de Activos del BEV. Además, deberá notificar de inmediato al Oficial de Cumplimiento a efectos de que éste lleve a cabo el procedimiento previsto para el Reporte de Operaciones Inusuales e Injustificadas.

La Unidad de Cumplimiento revisará periódicamente la aplicación de los procedimientos de control y prevención de Lavado de Activos, aplicados por la Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos y las Unidades Administrativas en las Regionales del BEV, e informará al Comité de Cumplimiento en el Informe mensual de Actividades, si se detectare la existencia de operaciones inusuales e injustificadas, se procederá conforme las disposiciones del numeral 16.4.1 "Procedimiento para Reporte Interno de operaciones inusuales e injustificadas" del Manual Actualizado de Control Interno para Prevención de Lavado de Activos del BEV.

#### **Declaración sobre origen y licitud de fondos**

En caso de que, los servidores que se vinculen a la Institución posean ingresos que provengan de fuentes distintas a las de la relación laboral, deberán llenar en forma adicional el *Formulario de Declaración de Origen Lícito de Fondos* y entregar la documentación soporte sobre el origen de los recursos percibidos. El formulario se archivará en el expediente del servidor, conjuntamente con la documentación soporte en La Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos y las Unidades Administrativas en las Regionales del BEV.

## **Ingreso de Información Base de Datos Institucional**

Una vez aprobado el inicio de relación laboral, los responsables del proceso de incorporación del personal en la Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos y las Unidades Administrativas en las Regionales del BEV, ingresarán la información suministrada por el cliente en la base de datos de Administración de Nómina, como mínimo lo siguiente:

- ✓ Tipo de Identificación (Cédula, RUC o Pasaporte);
- ✓ Nombres, apellidos completos y estado civil;
- ✓ Dirección domiciliaria, número telefónico y dirección de correo electrónico, si es aplicable;
- ✓ Cantón o Ciudad;
- ✓ Fecha de ingreso a la entidad;
- ✓ Código de Agencia en la que labora;
- ✓ Profesión;
- ✓ Ocupación;
- ✓ Ingreso Mensual;
- ✓ Egreso Mensual;
- ✓ Activos;
- ✓ Pasivos;
- ✓ Patrimonios;
- ✓ Referencias personales y laborales;
- ✓ Perfil del cargo y perfil de competencias;

La Unidad de Cumplimiento revisará periódicamente la aplicación de los procedimientos de control y prevención de Lavado de Activos, aplicados por la Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos y las Unidades Administrativas en las Regionales del BEV, e informará al Comité de Cumplimiento en el Informe mensual de Actividades.

Con respecto al Departamento de Cumplimiento se establecieron funciones y los procesos con las personas responsables y la ruta crítica de cada uno.

## ➤ UNIDAD DE CUMPLIMIENTO

La Unidad de Cumplimiento depende directamente del Directorio, a través del Oficial de Cumplimiento y su personal, para el cumplimiento de sus objetivos debe contar con una estructura administrativa de apoyo independiente de cualquier área, recibir colaboración de las unidades operativas de riesgos, sistemas y auditoría interna; y está facultada para acceder a toda la información de la institución, realizará visitas de inspección a las diferentes regionales del BEV, para verificar el cumplimiento de prevención de lavado de activos.

La Unidad de Cumplimiento cumplirá las siguientes funciones:

- Diseñar e Implementar políticas y procedimientos para proteger a la Entidad y evitar la introducción de Activos, derechos y dinero provenientes de actividades ilícitas.
- Coordinar y vigilar la observancia, por parte de todos y cada uno de los miembros de la Institución, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas, prácticas, procedimientos y controles.

## OFICIAL DE CUMPLIMIENTO

El Oficial de Cumplimiento, será el encargado de coordinar y vigilar la observancia por parte de la institución controlada de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas, prácticas, procedimientos y controles.

El Oficial de Cumplimiento, para su designación por parte del Directorio del BEV, tendrá que acreditar conocimiento y experiencia en la temática de prevención de lavado de activos; deberá ser empleado de la institución, de alto nivel administrativo, tener capacidad decisoria y autonomía, de manera que pueda señalar las medidas que deban adoptarse en aplicación de los mecanismos de prevención diseñados, acogidos o requeridos a la institución.

El Oficial de Cumplimiento tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Elaborar el manual de control interno sobre prevención de lavado de activos y sus actualizaciones, y presentarlo para conocimiento del comité de cumplimiento y para su posterior aprobación por parte del directorio u organismo que haga sus veces;
- ✓ Velar que el manual de control interno sobre prevención de lavado de activos y sus modificaciones sea divulgado entre el personal;
- ✓ Coordinar con la administración la elaboración de la planificación de cumplimiento en prevención de lavado de activos de la entidad;
- ✓ Remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros el manual de control interno sobre prevención de lavado de activos y sus reformas, aprobado por el Directorio;
- ✓ Elaborar y remitir, hasta el 31 de enero de cada año, a la Superintendencia de Bancos y Seguros el plan de trabajo, de la unidad de cumplimiento para el nuevo año, así como el informe de cumplimiento de los objetivos de la institución en materia de prevención de lavado de activos del año inmediato anterior, debidamente aprobados por el Directorio u organismo que haga sus veces;
- ✓ Verificar el cumplimiento de las disposiciones relacionadas a la prevención de lavado de activos contenidas en la Ley para Reprimir el Lavado de Activos, en el manual de control interno, en el Código de Ética, y en otras normas aplicables;
- ✓ Formular las estrategias de la institución para establecer los controles necesarios con base en el grado de exposición al riesgo de lavado de activos;
- ✓ Supervisar que las políticas y procedimientos, respecto de la prevención de lavado de activos, sean adecuados y actuales;
- ✓ Verificar la aplicación de procedimientos específicos para prevención de lavado de activos por parte de los empleados;
- ✓ Controlar permanentemente el cumplimiento de las políticas òConozca su clienteö, òConozca su empleadoö, òConozca su mercadoö y òConozca su corresponsalö;
- ✓ Verificar permanentemente, en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la institución controlada, que las transacciones que igualen o superen diez mil dólares (US\$ 10.000.00) o su equivalente en otras

- monedas, cuenten con los documentos de soporte definidos en el manual de control interno; y, con la declaración de origen lícito de los recursos;
- ✓ Confirmar que los formularios para registrar las transacciones en efectivo iguales o superiores a diez mil dólares (US\$ 10.000.00) o su equivalente en otras monedas, sean debidamente diligenciados por parte del empleado encargado de atender al cliente al momento que realiza la transacción en efectivo;
  - ✓ Coordinar los esfuerzos de monitoreo con las distintas áreas de la institución, identificando las fallas en el programa de prevención de lavado de activos;
  - ✓ Monitorear permanentemente las operaciones o transacciones que se realizan en la institución, a fin de detectar las inusuales e injustificadas;
  - ✓ Recibir los informes de operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas, de acuerdo al mecanismo implementado por la institución en el manual de control interno;
  - ✓ Realizar el análisis de las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas, detectadas y reportadas por quien tramita, registra o controla la transacción, a fin de determinar la existencia de inusualidades, para sobre esta base y con los documentos de sustento suficientes preparar el correspondiente informe al Comité de Cumplimiento, y sea éste quien determine la procedencia o no de remitirlo a la Unidad de Análisis Financiera UAF;
  - ✓ Dejar constancia de lo actuado sobre la transacciones mencionadas en los numerales anteriores, informes y documentos que, con las seguridades previstas en este capítulo, deben conservarse por un tiempo mínimo de seis (6) años;
  - ✓ Velar porque el reporte de operaciones inusuales a la Unidad de Análisis Financiera UAF se lo realice de manera adecuada y oportuna;
  - ✓ Orientar la conservación de los documentos relativos a la prevención de lavado de activos, de modo que éstos sean archivados de acuerdo a las seguridades previstas anteriormente;
  - ✓ Presentar al comité de cumplimiento, los informes sobre operaciones o transacciones económicas inusuales injustificadas. El informe mensual y el informe anual de gestión deben referirse como mínimo a los resultados de los procesos de cumplimiento y actividades desarrolladas, sugiriendo acciones de mejoramiento;

- ✓ Absolver consultas del personal de la institución del sistema financiero relacionadas con la naturaleza de las transacciones frente a la actividad del cliente;
- ✓ Reportar al Comité de Cumplimiento, el cometimiento de faltas o errores que impliquen responsabilidad de los empleados o funcionarios de la institución;
- ✓ Coordinar el desarrollo de programas de sensibilización dirigidos a funcionarios nuevos y programas de capacitación continua sobre prevención de lavado de activos para los demás funcionarios;
- ✓ Cumplir con el rol de enlace con autoridades e instituciones en materia de prevención de lavado de activos;
- ✓ Elaborar estadísticas con base en los siguientes criterios: concentración de operaciones por cada segmento de mercado, movimiento consolidado por cliente, clasificación de operaciones por montos, clasificación de clientes por direcciones, etc.
- ✓ Colaborar con la instancia designada por el directorio u órgano que haga sus veces en el diseño de metodologías, modelos e indicadores cualitativos y/o cuantitativos para la oportuna detección de operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas;
- ✓ Consignar su visto bueno a los nuevos productos y servicios que vaya a implementar la institución, previa su implementación;
- ✓ Actualizar y depurar la (s) base (s) de datos que posea la institución del sistema financiero para la aplicación de las medidas de prevención de lavado de activos; y,
- ✓ Otras que establezca la legislación vigente.

En el capítulo anterior se especifican los procesos que se llevarán a cabo en la Unidad de Cumplimiento con sus respectivos procedimientos, flujo diagramas, rutas críticas y tiempo en total que se tomaría cada talento humano responsable en llevar a cabo sus funciones.

Es importante recalcar que los procesos levantados y actualizados deben ser mejorados y dados a conocer a todo el personal nuevo para brindar un servicio de eficiencia y calidad a los clientes internos y externos.

**CONTROLES E INSTRUMENTOS DE CONTROL**

<b>Tema</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Forma de Control</b>
Documentación de clientes para vinculación	Subgerencia Bancaria de Operaciones y Negocios	Antes de cada contrato	Revisión de Documentación
Actualización documentación clientes	Oficial de Cumplimiento	Anualmente	Revisión resumen de actualización.
Control de Capacitación del Personal.	Oficial de Cumplimiento	Anualmente	Verificación de informes de la Subgerencia Bancaria de Recursos Humanos.
Control de operaciones en efectivo y de clientes exonerados.	Subgerencia Bancaria de Operaciones	Mensualmente	Verificación de formularios de excepción y Licitud de Fondos.

**PRESUPUESTO PARA LA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE PREVENCIÓN DE LAVADO DE ACTIVOS EN EL DEPARTAMENTO DE CUMPLIMIENTO**

<b>CANTIDAD</b>	<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
	<b>Útiles de Oficina (Mensual)</b>	
2	Toners	68,00
4	Resmas de Papel	16,00
3	Esferos	2,00
3	Lapiceros	2,00
3	Minas para lapiceros	1,50
6	Post it	3,00

3	Resaltadores	3,50
1	Caja de Grapas y vinchas	5,30
2	Carpetas lomo grande	15,00
1	Scotch, pega	4,70
12	CDS	12,00
	<b>TOTAL UTILES DE OFICINA</b>	<b>133,00</b>

<b>CANTIDAD</b>	<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
	<b>Sueldos (Mensual)</b>	
1	Oficial de Cumplimiento	2274,33
1	Oficial de Prevención de Lavado de Activos	2274,33
2	Asistentes de Cumplimiento	1149,33
2	Asistente de Prevención de Lavado de Activos	1149,33
1	Asistente de Providencias Judiciales	586,83
	<b>TOTAL SUELDOS</b>	<b>7434,16</b>

<b>CANTIDAD</b>	<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
	<b>Muebles y Enseres - Equipos</b>	
7	Sillas	1000,00
7	Escritorios	1700,00
7	Modulares	3400,00
5	Computadores	1500,00
1	Impresora	900,00
7	Teléfonos	490,00
2	Laptops	1500,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y EQUIPOS</b>	<b>10490,00</b>

En resumen con el detalle anteriormente mencionado, se da a conocer que como inversión inicial para las actividades del Departamento de Cumplimiento se necesitaría \$10.490,00. De igual manera la inversión mensual para mantener en funcionamiento al Departamento de Cumplimiento es de \$7.567,16 que corresponde a Útiles de Oficina y Sueldos del Talento Humano.

## Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

1. Una institución financiera como el Banco Ecuatoriano de la Vivienda debe establecer lineamientos que encausen y controlen todos los esfuerzos que realiza para mantenerse en el mercado y brindar un servicio de calidad.
2. El diseño de los Procesos para la Unidad de Cumplimiento constituye la herramienta que permitirá controlar la gestión institucional debido a que muestra la forma y propósito en que cada procedimiento debe darse para que el sistema de gestión orientado al cliente se lleve a cabo en forma eficiente.
3. La incorporación de la Unidad de Cumplimiento y creación del cargo de Oficial de Cumplimiento en la estructura orgánica funcional del Banco, cuentan con la aprobación del Directorio, se inició la conformación de la Unidad de Cumplimiento y la oficialización de la titularidad en el cargo de Oficial de Cumplimiento.
4. El Banco Ecuatoriano de la Vivienda no cuenta con software ni con una herramienta automática para el monitoreo de las transacciones de los clientes, la asignación de riesgo para la vinculación y seguimiento de clientes, definición de los parámetros mínimos de seguridad para la administración de usuarios y manejo de contraseñas, manejo adecuado de las opciones de parametrización de cuentas contables y tipos de inversión, los cuales deben ser actualizados en la base de datos directamente y no se mantiene un histórico de los cambios efectuados ni el personal responsable.
5. La Oficial de Cumplimiento, no ha implementado actividades de verificación y confirmación de la debida diligencia con que deben ser aplicados los formularios de declaración de licitud de fondos y de confirmación de información de clientes.

6. No se ha realizado un estudio, así como no se ha establecido procedimientos para la aplicación de políticas sobre *¿Conozca su mercado?*, *¿Conozca a su empleado?* y *¿Conozca a su proveedor?*.
7. El Manual de Control Interno para la Prevención de Lavado de Activos, no cuenta con un detalle secuencial ni diagramas de flujo de los procedimientos y sistematización tecnológica para el cumplimiento de la gestión de control de prevención de lavado de activos en las áreas donde se desarrollan actividades de negocio de la Institución. Por esta razón se lo actualizó durante la investigación.
8. Las funciones y actividades desempeñadas por el Oficial de Cumplimiento continúa siendo manuales y de monitoreo a las operaciones de depósitos principalmente (ahorros y fondos en garantía); y por el volumen de transacciones su actividad se está enfocando al cumplimiento y envío de los reportes a la Unidad de Análisis Financiero (UAF) y Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).

## **6.2 Recomendaciones**

1. El procedimiento aplicado por la Oficial de Cumplimiento para determinar las potenciales operaciones inusuales e injustificadas de clientes que manejen fondos de terceros, no debe ser de forma manual para monitorear las operaciones realizadas por los clientes en cuentas de ahorro y crédito.
2. Es indispensable que la Unidad de Cumplimiento disponga de un espacio físico independiente y con la asignación presupuestaria respectiva, para que le permita cumplir su gestión de forma eficiente.
3. Cumplir las observaciones de los órganos de control y crear una fuerte cultura organizacional que produzca compromisos con los fines y objetivos institucionales y la política institucional.

4. Dotar a la Unidad de Cumplimiento con el soporte tecnológico que permita segmentar transacciones por tipo de cliente, cuantía, volumen de operaciones y por niveles de riesgo. Así como para la detección automática de operaciones inusuales, mediante la aplicación de señales de alerta.
5. Capacitar a los funcionarios y servidores en temas de Prevención de Lavado de Activos por lo menos dos veces al año para mejorar la gestión institucional y evitar multas o incumplimiento con las disposiciones de los organismos de Control y la Superintendencia de Bancos y Seguros.
6. El sistema informático debe ofrecer la posibilidad de contar con información de respaldo de cualquier día del mes, además se debe implementar parámetros esenciales de seguridad (encriptación de la clave) para toda la información que se envíe a los Organismos de Control.
7. En coordinación con la Subgerencia Bancaria de RR.HH y los responsables de las áreas operativas y de negocio del Banco, cuya operatividad o gestión se enmarque en el ámbito de control interno para la prevención de lavado de activos; en función de una evaluación de riesgos, se definirá las políticas, procedimientos, soporte tecnológico y acciones de control interno a ser implementados. Debiendo presentar un detalle secuencial y diagramas de flujo de las actividades de control a aplicarse a cada transacción, producto o línea de negocio. Para seguimiento y supervisión del Comité de Cumplimiento, estructurará un cronograma de desarrollo e implementación.
8. La Oficial de Cumplimiento debe emitir un Manual de Control Interno para la Prevención del Lavado de Activos del BEV, documento que debe ser conocido por el Comité de Cumplimiento y aprobado por el Directorio de la Institución, dónde la Administración establece las políticas y directrices que implementará el BEV para la prevención del lavado de activos; además es su responsabilidad elaborar instructivos específicos de cada uno de los productos del BEV, donde se especifiquen al detalle los aspectos de control interno y responsables que designará la Institución para la prevención del lavado de activos.

## Capítulo 7. BIBLIOGRAFIA

1. KOONTZ, Harold y WEICHRICH, Heinz, *Administración*, 1998
2. CÓRDOBA, Alejandro, *El Reto de la Gestión Empresarial*, Barcelona: Deuston, 2004
3. RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*, México Tercera Edición, Thomson, 2002.
4. HELLRIEGEL, Don y SLOWM, John W., *Administración*, Séptima edición, México, Internacional Thomson Editores, 1998.
5. CHIAVENATO, Adalberto, *Administración en los Nuevos Tiempos*, McGraw-Hill, Bogotá-Colombia
6. BUBIS LEON, Blank, *La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico*, Limusa, México, 1990
7. CHIAVENATO, Adalberto, *Administración Teoría proceso y práctica*, Makron Book, Sao Paulo-Brasil, 1994
8. LABORDA CASTILLO, Leopoldo, *Fundamentos de Gestión empresarial: Teoría y práctica desde un enfoque sistemático*, Valleta, Buenos Aires-Argentina, 2004
9. PORTER, Michael, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Deusto, Barcelona-España, 2005
10. BROWN, Warren y MOBERG Dennis, *Teoría de la organización y la Administración: Enfoque Integral*, Limusa, México, 1990
11. STONER, James y WANKEL, Charles, *Administración*, Editorial Prentice, Hall Hispanoamericana SA, México, 1992
12. KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, *Administración*, Mc Graw Hill, Interamericana de México S.A., México, 1993
13. LEE, Krajewski y otros, *Administración de Operaciones, Procesos y Cadenas de Valor*, Pearson Prentice Hall, 2008
14. HARRINGTON, H. J., *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*, Mc Graw Hill, Bogotá, 1992
15. POZO LITE, Marisa, *Cultura Empresarial y Comunicación Interna: Su Influencia en la Gestión Estratégica*, Madrid, Fragua, 1997

16. ROBBINS, Stephen, *Administración Teórica y Práctica*, Prentice Hall, México, , 1994
17. HERBERT, H, *Administración*, Mc Graw Hill, Colombia, 1998
18. ODIORNE, G, *Administración por Objetivos Nuevo Sistema para la Dirección*, Limusa, México, 1990
19. ROBBINS, Stephen, *Fundamentos de la Administración*, Prentice Hall, México, , 2002
20. VOYER, John, *El proceso Estratégico*, Prentice Hall, México, , 1997
21. <http://www.monografias.com/trabajos63/manual-reingenieria-procesos/manual-reingenieria-procesos3.shtml>, Carlos Alfredo Uquillas, Ecuador, 12 de febrero del 2008

## Capítulo 8. ANEXOS

### ANEXO1.

 <b>ENTREVISTA INICIAL PERSONAS NATURALES Y JURÍDICAS "POLÍTICA "CONOZCA A SU CLIENTE" - PROCESO DE VINCULACIÓN</b>			
PERSONAS NATURALES			
Nombres y Apellidos Completos		Fecha de Nacimiento	Estado Civil
Documento de Identidad		Nacionalidad	
<input type="checkbox"/> C. I. No. <input type="checkbox"/> Pasaporte No.		RUC No.	
Dirección Principal			
PERSONAS JURÍDICAS			
Razón Social		Actividad Económica	
RUC	Fecha de Constitución	Tiempo de Duración Cia.	
Representante Legal		Documento de Identidad	
Dirección Principal			
DATOS GENERALES			
Teléfono	Fax	Dirección Electrónica	
Actividad Económica	Empresa donde trabaja	Teléfono (s) de Trabajo	
Ocupación	Profesión	Dirección de Envío de Correspondencia	
Ingresos Mensuales	Egresos Mensuales	Patrimonio Estimado	
REFERENCIAS BANCARIAS			
Banco	Cuenta No.	Inversiones	Fecha
Describa el Propósito de la Relación Comercial			
<b>CERTIFICACION DEL CLIENTE</b>  CERTIFICO QUE LA INFORMACION ARRIBA INDICADA ES CORRECTA Y VERDADERA, ENTIENDO QUE ESTA INFORMACION SERA LEIDA / REVISADA POR LAS AUTORIDADES QUIENES LA PODRÁN CONSIDERAR PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES. EXIMO AL BANCO DE TODA RESPONSABILIDAD, INCLUSIVE RESPECTO DE TERCEROS SI ESTA DECLARACION FUESE FALSO O ERRONEA.			
FIRMA DEL CLIENTE		LUGAR Y FECHA DE ENTREGA	
PROCESO DE VINCULACIÓN (INICIO DE RELACIÓN COMERCIAL)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondos en Garantía</li> <li>- Ahorros</li> <li>- Cartera</li> <li>- Fideicomiso Inmobiliarios</li> <li>- Redescuentos de Cartera Hipotecaria</li> <li>- Aporte a Gobiernos Seccionales</li> </ul>			

## ANEXO 2.

	<b>FORMULARIO DE TRANSACCIONES ESPECIALES O DE EXCEPCIÓN</b>	
<b>A SER LLENADO POR EL ASESOR</b>		
<b>INFORMACIÓN DEL CLIENTE</b>		
NOMBRES Y APELLIDOS REPRESENTANTE LEGAL INVERSIONES / OTRAS	CUENTAS RAZÓN SOCIAL CLIENTE DESDE	
CIUDAD	C.C. RUC OTRO	
<b>A SER LLENADO POR EL CLIENTE</b>		
<b>INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD DEL CLIENTE</b>		
NÚMERO DE AÑOS EN LA ACTIVIDAD O NEGOCIO _____	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS _____	
DIRECCIÓN ACTUAL _____	CIUDAD _____	
AÑOS EN LA DIRECCIÓN ACTUAL _____	TELEFONOS _____	
C.C. _____	TELEFONOS _____	
ENUMERE Y DETALLE NOMBRES Y OCUPACIÓN DE TODOS LOS FIRMANTES _____ _____		
ENUMERE Y DETALLE LOS ACCIONISTAS O SOCIOS DE LA EMPRESA _____ _____		
EXPLIQUE SOBRE NATURALEZA DE OTROS INGRESOS _____ _____		
EL NEGOCIO ES CICLICO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> EN CASO AFIRMATIVO INDIQUE TEMPORADAS DE MAYOR MOVIMIENTO _____ _____		
<b>CERTIFICACIÓN DEL CLIENTE</b>		
<small>                     Certifico que la información arriba indicada es correcta y verdadera, entiendo que esta información será leída / revisada por la autoridad, quienes la podrán considerar para todos los efectos legales, igualmente certifico y declaro que los fondos ingresados y retirados de la institución son lícitos y conformes con el provisorio en el artículo 2 a ninguna actividad relacionada con la producción, comercio, inversión o resguardo de mercancías, valores, bienes raíces, o cualquier otra actividad regulada en la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, autorizo expresamente a la Institución Financiera a realizar el análisis que considere pertinente e informar a las autoridades competentes en caso de investigación y/o determinación de transacciones inusuales o sospechosas.                 </small>		
FIRMA DEL CLIENTE	FECHA	NOMBRES Y APELLIDOS DEL CLIENTE DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL
<b>PARA SER LLENADO POR EL ASESOR</b>		
<b>HISTORIAL TRANSACCIONAL</b>		
Normalmente cuantas veces a la semana _____ y al mes _____ se presentan transacciones en exceso de los límites?		
Basados en nuestros registros, de ésta cuenta detalle la siguiente información:		
Saldo Promedios por cuenta _____	Saldo promedios de depósitos mensuales _____	_____
Saldo promedios de inversiones mensuales _____	Saldo de retiros mensuales _____	_____
Monto de negociaciones mensuales _____	Monto de Transferencia recibidas _____	_____
	Monto de Transferencia enviadas _____	_____
Para compañías: Se adjunta Estados Financieros actualizados, presentados a la Superintendencia de Compañías.		
<b>CERTIFICACIÓN Y RECOMENDACIÓN DEL OFICIAL</b>		
Por la presente certifico que en base a mi investigación razonable, la información antes detallada es correcta y verdadera y que el cliente de la referencia está dedicado a actividades que legalmente requieren o generan las cantidades de efectivo indicadas.		
Basado en la información provista se recomienda la excepción solicitada.		
RECOMENDACIÓN ASESOR _____	NIVEL DE APROBACIÓN	

### ANEXO 3.



## ACTUALIZACIÓN DE INFORMACIÓN

De conformidad con las disposiciones de los Organismos de Control del Sistema Financiero, y de acuerdo a la política del Banco Ecuatoriano de la Vivienda "Conozca a su Cliente", se determina que todo cliente debe realizar anualmente la actualización de sus datos.

Debido a esta disposición solicitamos nos confirme o actualice los siguientes datos:

PERSONAS NATURALES		
Nombres y Apellidos Completos		Fecha de Nacimiento
Documento de identidad C.I. <input type="checkbox"/> Pasaporte <input type="checkbox"/> RUC <input type="checkbox"/> No.		Nacionalidad
Dirección Principal		Teléfono

PERSONAS JURÍDICAS		
Razón Social		
RUC	Fecha de Constitución	Tiempo de Duración Cia.
Representante Legal	Documento de Identidad	
Dirección Principal		Teléfono

DATOS GENERALES		
Teléfono	Fax	Dirección Electrónica
Actividad Económica	Empresa donde trabaja	Teléfono (s) de Trabajo
Ocupación	Profesión	Dirección de Envío de Correspondencia
Ingresos Mensuales	Egresos Mensuales	Patrimonio Estimado

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CLIENTE

\_\_\_\_\_  
LUGAR Y FECHA DE ENTREGA

Si tiene alguna duda, puede contactarse con el funcionario que inicio su relación comercial con el Banco Ecuatoriano de la Vivienda. Una vez lleno y firmado este formulario entréguelo en cualquiera de nuestras oficinas a nivel nacional.

La no actualización de sus datos obligará al Banco Ecuatoriano de la Vivienda a suspender los servicios hasta cumplir con esta disposición.

PARA USO DEL BANCO		
INGRESO DE DATOS		
EFFECTUADO POR	FECHA	FIRMA
REVISADO POR	FECHA	FIRMA

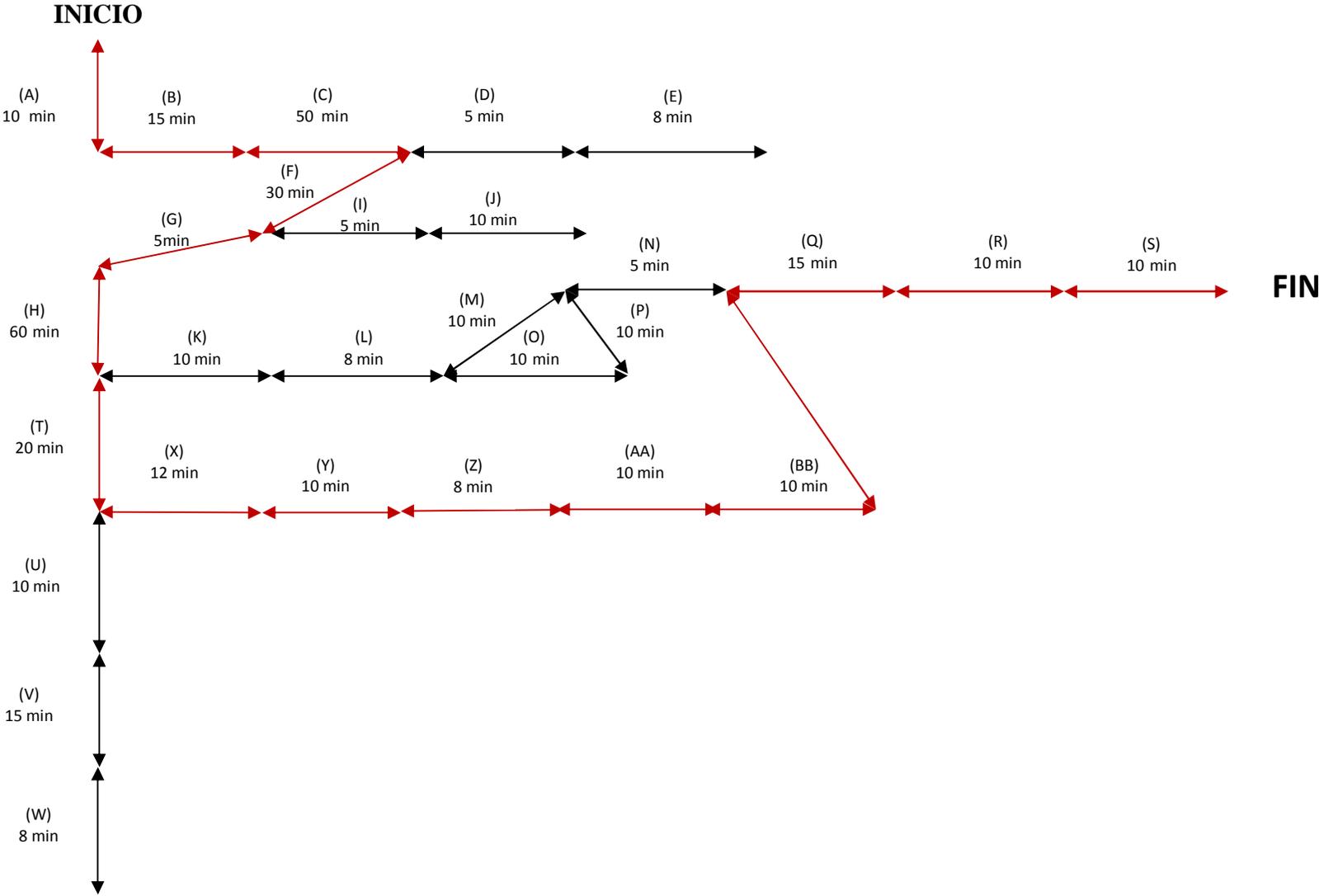
## ANEXO 4.

		<b>POLÍTICA "CONOZCA A SU EMPLEADO"</b> <b>INGRESO PERSONAL NUEVO</b>				
<b>DATOS GENERALES</b>						
Nombres y Apellidos Completos		Fecha de Nacimiento	Estado Civil	Nacionalidad		
Documento de Identidad						
<input type="checkbox"/> C. I. No.		<input type="checkbox"/> Pasaporte No.		RUC No.		
Dirección Domiciliaria						
Teléfono Domicilio		Teléfono Celular		Dirección Electrónica		
Ocupación			Título o Profesión			
Nombres y Apellidos Conyuge:		Fecha de Nacimiento	Ocupación/Profesión	Nacionalidad		
Documento de Identidad Conyuge:						
<input type="checkbox"/> C. I. No.		<input type="checkbox"/> Pasaporte No.		RUC No.		
<b>INFORMACIÓN ECONÓMICA</b>						
ACTIVOS		PASIVOS		PATRIMONIO		
<b>DECLARACIÓN DE INGRESOS DE FUENTES DISTINTAS A LA RELACIÓN LABORAL</b>						
Tipo de Actividad Económica:		Empresa o fuente de origen de recursos		Ingresos mensuales promedio:		
<small>Nota : Si el servidor realiza actividades laborales adicionales, tendrá que llenar en forma obligatoria el FORMULARIO DE DECLARACIÓN DE ORIGEN LICITO DE FONDOS</small>						
<b>INFORMACIÓN DEL CARGO INSTITUCIONAL</b>						
Denominación del Cargo:			Unidad Institucional:			
Fecha de ingreso:			Ingreso Mensual:			
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>						
Fecha de Trabajo			Organización o Empresa	Denominación del Puesto	Rol Desempeñado	Razones de Salida
Desde	Hasta	T. Años				
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>						
Apellidos y Nombres		Tipo de Referencia	Organización o Empresa	Rol Desempeñado	Número Telefónico de referencia	
<b>DECLARACIÓN DEL SERVIDOR</b> CERTIFICO QUE LA INFORMACION ARRIBA INDICADA ES CORRECTA Y VERDADERA, ENTIENDO QUE ESTA INFORMACION SERA LEIDA / REVISADA POR LAS AUTORIDADES QUIENES LA PODRAN CONSIDERAR PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES. EXIMO AL BEV DE TODA RESPONSABILIDAD, INCLUSIVE RESPECTO DE TERCEROS SI ESTA DECLARACION FUESE FALSO O ERRONEA						
_____ FIRMA DEL SERVIDOR			_____ LUGAR Y FECHA DE ENTREGA			

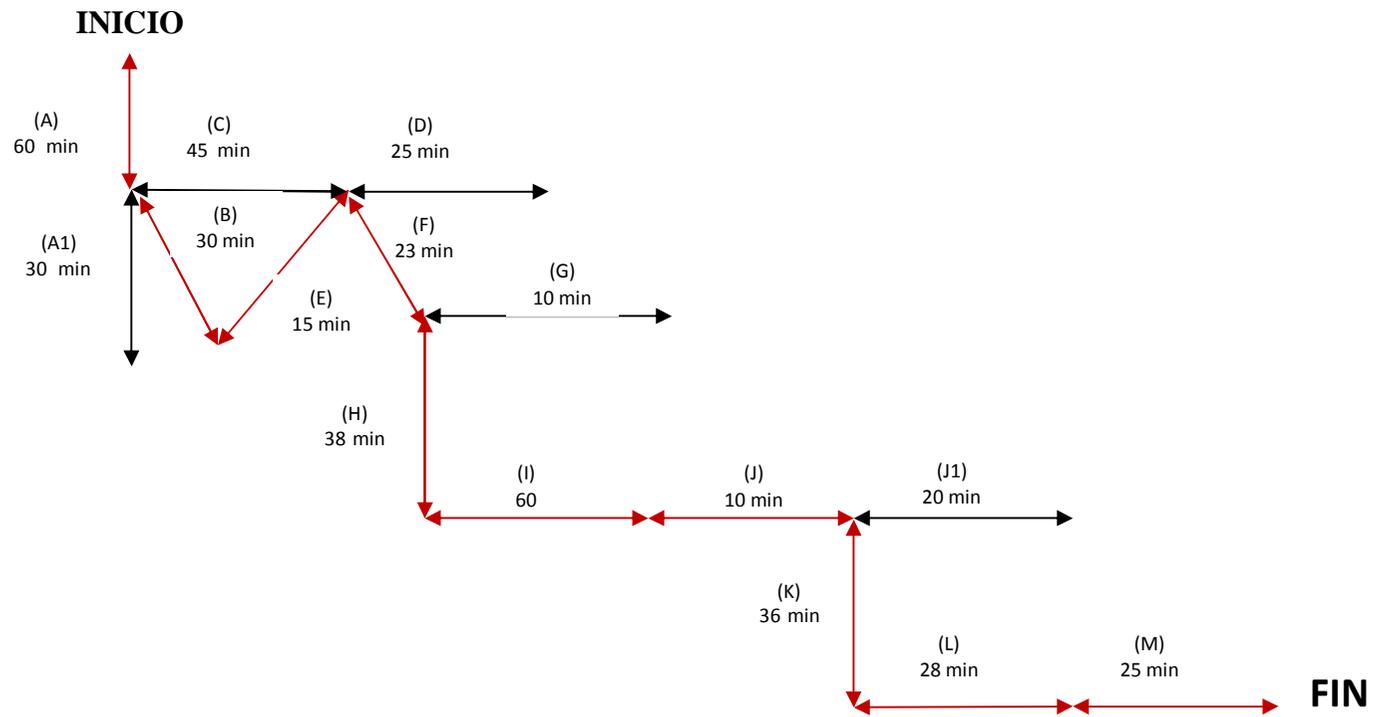
## ANEXO 5.

 <b>FORMULARIO DE DECLARACIÓN DE ORIGEN LICITO DE FONDOS</b>	
<small>UNIDAD DE INTELIGENCIA FINANCIERA (UIF) - CIRCULAR "SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS" N°. INJ-DNE-2008-023 DE 14 DE FEBRERO DE 2008. LAS INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO DEBEN HACER SUSCRIBIR LA DECLARACIÓN DE ORIGEN LICITO DE RECURSOS A TODOS LOS CLIENTES Y USUARIOS QUE REALICEN OPERACIONES O TRANSACCIONES EN EFECTIVO IGUALES O SUPERIORES A DIEZ MIL DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA</small>	
<b>1.- IDENTIFICACIÓN DE QUIEN REALIZA LA TRANSACCIÓN</b>	
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS / RAZÓN SOCIAL	C.C. / C.I. / RUC / PASAPORTE
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS DEL REPRESENTANTE LEGAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA O PROFESIÓN
DIRECCIÓN	TELÉFONO (S) CIUDAD
<b>2.- IDENTIFICACIÓN DEL BENEFICIARIO DE LA TRANSACCIÓN, Y DEL ORIGEN Y DESTINO DE LOS FONDOS</b>	
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS / RAZÓN SOCIAL	C.C. / C.I. / RUC / PASAPORTE
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS DEL REPRESENTANTE LEGAL	ACTIVIDAD ECONÓMICA O PROFESIÓN
DIRECCIÓN	TELEFONO (S) CIUDAD
<b>3.- IDENTIFICACIÓN DE LA TRANSACCIÓN</b>	
MONTO DE LA TRANSACCIÓN US \$	<b>TIPO DE TRANSACCIÓN</b> <input type="checkbox"/> DEPOSITO EN CUENTA (a y b) <input type="checkbox"/> CANCELACIÓN PRESTAMO <input type="checkbox"/> PRECANCELACIÓN DE PRESTAMO (a) <input type="checkbox"/> TRANSFERENCIA ENVIADA <input type="checkbox"/> TRANSFERENCIA RECIBIDA <input type="checkbox"/> OTROS (ESPECIFICAR) <input type="text"/>
NÚMERO DE LA CUENTA EN QUE SE REALIZA EL DEPOSITO	
<b>TIPO DE CUENTA EN LA QUE SE REALIZA EL DEPOSITO</b> <input type="checkbox"/> AHORROS <input type="checkbox"/> FONDOS EN GARANTÍA <input type="checkbox"/> OTROS <input type="text"/>	
a) LOS FONDOS DE LA PRESENTE TRANSACCIÓN PROVIENEN DE:	
b) LOS FONDOS DE LA PRESENTE TRANSACCIÓN SERAN UTILIZADOS EN:	
<b>4.- DECLARACIÓN DE ORIGEN LICITO DE RECURSOS</b>	
<b>ENTREGA DE FONDOS: (Ingreso de fondos al Banco)</b>	
CON OCEADOR (A) DE LAS PENAS DE PERJURIO, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS FONDOS ENTREGADOS AL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA NO SERAN DESTINADOS A LA REALIZACIÓN O FINANCIAMIENTO DE NINGUNA ACTIVIDAD ILICITA.	
<b>RECEPCIÓN DE FONDOS: (Egreso de fondos del Banco)</b>	
CON OCEADOR (A) DE LAS PENAS DE PERJURIO, DECLARO BAJO JURAMENTO QUE LOS FONDOS QUE RECIBO DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA NO SERAN DESTINADOS A LA REALIZACIÓN O FINANCIAMIENTO DE NINGUNA ACTIVIDAD ILICITA.	
<b>5.- AUTORIZACIÓN:</b>	
CON OCEADOR (A) DE LAS DISPOSICIONES DE LA LEY PARA REPRIMIR EL LAVADO DE ACTIVOS, AUTORIZO EXPRESAMENTE AL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA A REALIZAR LOS ANALISIS Y VERIFICACIONES QUE CONSIDERE NECESARIOS; ASI COMO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES EN CASO DE LLEGAR A DETERMINAR LA EXISTENCIA DE OPERACIONES Y/O TRANSACCIONES INUSUALES E INJUSTIFICADAS, EN VIRTUD DE LO AUTORIZADO, RENUNCIO A INSTAURAR POR ESTE MOTIVO CUALQUIER TIPO DE ACCION CIVIL, PENAL O ADMINISTRATIVA EN CONTRA DEL BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA.	
Fecha :	
CIUDAD	DIA MES AÑO
FIRMA DEL CLIENTE O PERSONA QUE REALIZA LA TRANSACCIÓN Y COMPLETA EL FORMULARIO	

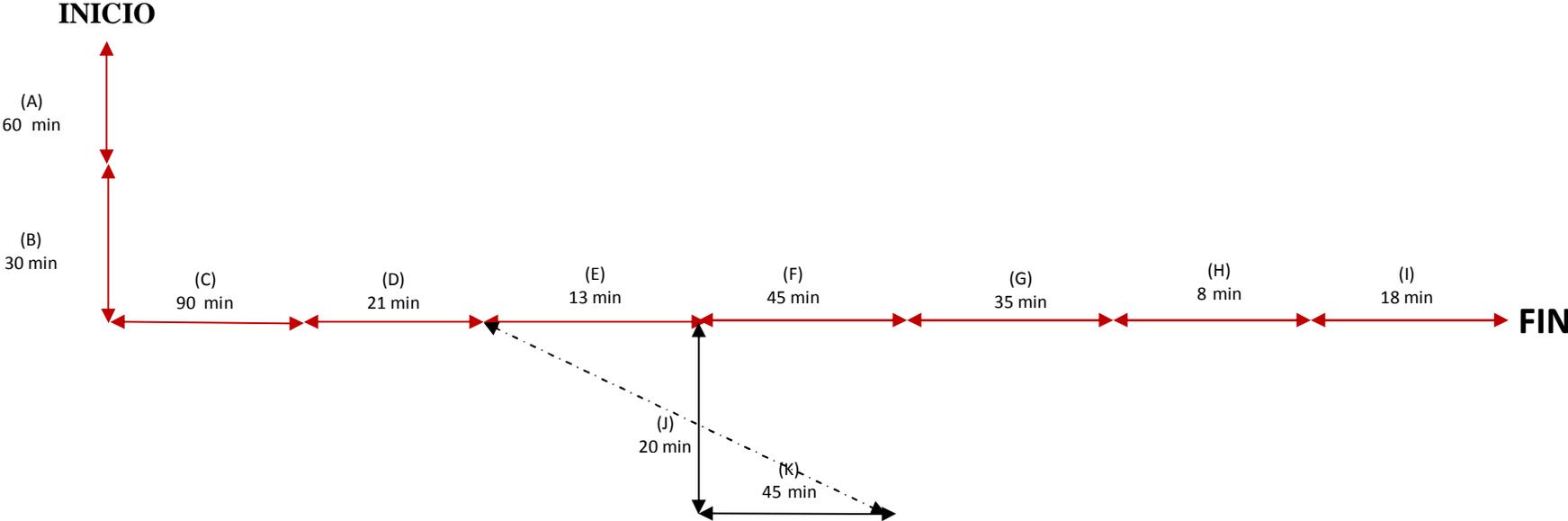
**ANEXO 6.**



## ANEXO 7.



**ANEXO 8.**



**ANEXO 9.**

