

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA:

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Trabajo de titulación previa a la obtención del título de: INGENIERO E
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Tema:

**METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE
GESTIÓN EN LAS EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS Y
FIDEICOMISOS CASO: FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y
FIDEICOMISOS, AÑO 2014**

AUTORES:

**JEFFERSON FERNANDO NARANJO SOLIS
JENNY PAOLA CHISAGUANO PILA**

DIRECTOR:

MIGUEL MARCELO GUAMÁN CALVOPIÑA

Quito, abril de 2015

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, abril del 2015

(f) _____

Jefferson Fernando Naranjo Solis
C.I.: 1725723868

(f) _____

Jenny Paola Chisaguano Pila
C.I.: 1720139763

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios por darme vida y sabiduría para salir adelante, a mi madre que ha sido el pilar y ejemplo de perseverancia durante el camino que he seguido, a mis hermanos que me brindaron amor y paciencia para el desarrollo de mi trabajo.

A mi familia que apporto con cariño, respeto y comprensión para el cumplimiento de mis metas planteadas.

A mis amigas que han estado junto a mí y han sido testigos de mi lucha constante por convertirme en una persona de bien.

Jenny Paola Chisaguano Pila

Dedico todo el trabajo y constancia asumidos durante mi carrera estudiantil a mis padres, hermanas, cuñado y sobrino, especialmente a mi madre por guiarme en el camino correcto y ser la razón por la cual me esmero cada día.

A mi familia por ser la guía y reflejo de mis valores y personalidad, ya que por su incondicional ayuda y consejos supieron alentarme durante el trayecto.

A mi querida novia y amigos que sin lugar a dudas forman gran parte de mi vida al permitirme compartir vivencias inolvidables que han sido necesarias para lograr desarrollarme de manera personal y profesional.

Jefferson Fernando Naranjo Solis

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Universidad Politécnica Salesiana por abrir las puertas a los jóvenes con visión de superación, a los docentes que nos han brindado su conocimiento para desarrollarnos profesionalmente en nuestras vidas.

A la empresa Fideval S.A., por brindarnos el apoyo necesario en el proceso del presente trabajo, a todo el personal que nos colaboró en todo lo que necesitábamos y nos supo guiar por el camino adecuado.

A nuestro director de tesis, Ing. Miguel Marcelo Guamán, por su colaboración y aprecio que nos permitió terminar con éxito el presente trabajo de tesis.

RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo tiene como propósito ser una guía metodológica para evaluar la gestión de las empresas administradoras de fondos y fideicomiso, con el fin de proveer herramientas básicas que permitan a los encargados del control interno de las mismas u otros interesados evaluar, analizar y mejorar los procesos de este tipo de organizaciones.

El trabajo se realizó mediante el conocimiento y evaluación a la institución a través de procedimientos y herramientas de auditoría.

A continuación se describe los capítulos a ser tratados.

Capítulo 1, trata sobre el análisis de la auditoría de gestión partiendo desde un conocimiento general hasta uno más particular, se analiza el marco teórico, conceptual y práctico que es aplicado para realizar el estudio en la institución.

Capítulo 2, orienta al conocimiento de la empresa Fideval S.A. administradora de fondos y fideicomisos, mientras la describe situacionalmente a través del análisis de sus objetivos, políticas internas, controles, reglamentos, manuales, instructivos, estructura organizacional, matriz FODA y demás mecanismos de regulación que permitan entender al giro del negocio.

Capítulo 3, describe de una manera práctica la metodología para realizar auditorías de gestión en este tipo de empresas, con el fin de proponer un conjunto de técnicas y métodos que ayuden a realizar un examen crítico, sistemático, e imparcial de la dirección de una entidad y que de esta manera permitan determinar su eficiencia y eficacia en la administración de sus recursos, con el objetivo de estipular los hallazgos y poder sugerir recomendaciones que optimicen la gestión de Fideval S.A.

ABSTRACT

The development of this work is meant to be a methodological guide for assessing corporate governance and trust fund managers in order to provide basic tools that allow those in charge of internal control of the same or others interested to evaluate, analyze and improve processes such organizations.

The work was done by understanding and evaluation of the institution through audit procedures and tools.

The following are the chapters to be treated described.

Chapter 1, deals with the analysis of the audit starting from a general knowledge to a more particular theoretical, conceptual and practical framework that is applied to conduct the study in the institution is analyzed.

Chapter 2 focuses on the knowledge of the company Fideval S.A., fund manager and trusts, while situational described through analysis of its objectives, internal policies, controls, regulations, manuals, instructional, organizational structure, SWOT matrix and other regulatory mechanisms that may explain to the business.

Chapter 3, describes a practical methodology to conduct audits in these businesses, in order to propose a set of techniques and methods to help make a critical, systematic review, and impartial in the management of an entity and thus to determine their efficiency and effectiveness in managing their resources in order to provide findings and recommendations suggest that optimize power management Fideval SA..

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	2
1.1. Auditoría de gestión	2
1.2. Historia de la auditoría de gestión	3
1.3. Objetivos de la auditoría de gestión	4
1.4. Características de la auditoría de gestión	7
1.5. Metodología de la auditoría de gestión	8
1.5.1. Etapa preliminar	9
1.5.2. Etapa de estudio general	9
1.5.3. Etapa de estudio específico	10
1.5.4. Etapa de comunicación de resultados	11
1.6. La auditoría de gestión y el control de la empresa	12
1.7. Normas y herramientas de la auditoría de gestión.....	12
1.7.1. Normas de auditoría	13
1.7.2. Técnicas, procedimientos y programas de auditoría.....	14
1.7.3. Criterios de Auditoría	16
1.8. Organización de la auditoría de gestión	17
1.8.1. Selección de equipos.....	17
1.8.2. Asignación de tareas	18
1.9. Ejecución y control de la auditoría de gestión	18
1.10. Metodología de la auditoría de gestión	19
1.10.1. Necesidad de una metodología propia	19
1.10.2. Características científicas de la metodología.....	20
1.10.3. Elementos de administración	21
1.10.4. Universalidad del modelo propuesto	22
1.10.5. Modelo metodológico para la auditoría de gestión.....	22
1.10.6. Otros modelos metodológicas.....	22
1.11. Plan estratégico.....	24
1.12. El cuadro de mando integral.....	26
1.13. Tablero de control	28
1.14. Medición de la eficiencia, eficacia y efectividad, para redactar un indicador de gestión	30
1.15. Redacción de un indicador de gestión	31
CAPÍTULO 2.....	34
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FIDEVAL S.A.	34

2.1.	Introducción.....	34
2.2.	Historia de la empresa	35
2.3.	Misión.....	36
2.4.	Visión	36
2.5.	Objetivos generales	37
2.6.	Objetivos específicos.....	37
2.7.	Organismos de control.....	38
2.8.	Descripción situacional	39
2.10.	Política de control.....	46
2.10.1.	Reglamentos internos.....	46
2.10.2.	Manuales de seguridad.....	48
2.10.3.	Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo y Otros Delitos	49
2.10.4.	Reglamentos Internos de Seguridad y Salud en el Trabajo	51
2.11.	Estructura Organizacional	52
2.12.	Organigrama Institucional	52
2.13.	Matriz FODA	55
CAPÍTULO 3.....		57
METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS		57
3.1.	Procesos de la Auditoría de Gestión.....	57
3.1.1.	FASE I: Diagnóstico y planificación preliminar	57
3.1.2.	FASE II: Planificación específica.....	89
3.1.3.	FASE III: Ejecución.....	101
3.1.4.	FASE IV: Comunicación de resultados	128
3.1.5.	FASE V: Seguimiento.....	136
CONCLUSIONES.....		143
RECOMENDACIONES.....		144
LISTA DE REFERENCIAS		146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Otros modelos metodológicos de auditoría de gestión	23
Tabla 2. Contenido del tablero de control	29
Tabla 3. Redacción de un indicador de gestión.....	33
Tabla 4. Objetivos de la calidad de Fideval S.A.	37
Tabla 5. Matriz FODA de Fideval S.A.	56
Tabla 6. Objetivos y programa de auditoría fase preliminar.....	59
Tabla 7. Memorando de planificación	62
Tabla 8. Notificación de inicio de auditoría.....	64
Tabla 9. Informe de visita previa	65
Tabla 10. Entrevista al personal clave.....	67
Tabla 11. Informe de las entrevista al personal clave	83
Tabla 12. Matriz resumen para detectar las debilidades.	85
Tabla 13. Hoja de hallazgos.	87
Tabla 14. Objetivos y programa de auditoría fase II planificación específica.....	90
Tabla 15. Cuestionario de control interno.....	92
Tabla 16. Objetivos y programa de auditoría fase III ejecución.	102
Tabla 17. Matriz de calificación de niveles de confianza y riesgo de controles claves.	104
Tabla 18. Matriz de pruebas de recorrido de procesos, políticas y normas	110
Tabla 19. Matriz de evaluación de factores internos.....	118
Tabla 20. Matriz de evaluación de factores internos.....	119
Tabla 21. Matriz de identificación y priorización de riesgos.....	120
Tabla 22. Matriz para evaluar indicadores de gestión.....	121
Tabla 23. Hoja de hallazgos	123
Tabla 24. Matriz de seguimiento.....	137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque integral de auditoría de gestión	6
Figura 2. Flujo del proceso de la auditoría de gestión	8
Figura 3. Esquema detallado de las fases del plan estratégico.....	26
Figura 4. Contenido del cuadro de mando integral	27
Figura 5. Concepto de eficiencia, eficacia y efectividad	30
Figura 6. Medición de una actividad.....	32
Figura 7. Misión de Fideval S.A.	36
Figura 8. Visión de Fideval S.A.....	36
Figura 9. Fondo de inversión	39
Figura 10. Proceso de control interno para fondos de inversión.....	42
Figura 11. Proceso de control interno para fondos colectivos de inversión.....	43
Figura 12. Proceso de control interno para administración fiduciaria.	44
Figura 13. Proceso de control interno para titularizaciones.	45
Figura 14. Procesos estratégicos.	47
Figura 15. Procesos clave y de realización	47
Figura 16. Procesos de apoyo.....	47
Figura 17. Organigrama Fideval S.A.	53

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la auditoría de gestión empieza cuando los responsables de la dirección de la empresa sienten la necesidad de administrar los recursos que poseen para alcanzar sus metas establecidas, este tipo de examen permite a los directivos tomar decisiones oportunas que optimicen tanto los recursos como el tiempo, por lo tanto sirven como un mecanismo para diagnosticar la realidad de la empresa en cuanto al funcionamiento de sus procesos y operaciones.

El propósito de formar fideicomisos consiste en alcanzar uno o varios objetivos en beneficio del constituyente o un tercero mediante la estipulación de un contrato, en el cual se transfiriere los bienes o derechos a una administradora fiduciaria de manera temporal e irrevocable para cumplir con el mandato.

Resulta muy apropiada realizar una metodología para aplicar auditorías de gestión en la empresa Fideval S.A. ya que este tipo de exámenes generan grandes beneficios en sociedades que se han fusionado, porque permiten ser un vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación, además resulta conveniente para los directores al permitirles tomar medidas correctivas en los casos que se produzcan diferencias entre las expectativas y los resultados.

Con la aplicación de este tipo de exámenes lo que se prevé es determinar que controles se están cumpliendo y cuales muestran deficiencias o simplemente son carentes, con el objetivo principal de proponer mejoras mediante procesos más eficientes y efectivos en el manejo de sus recursos institucionales.

Al realizar este trabajo se consigue una visión integral de la empresa analizando si está o no alcanzando los objetivos y metas que se ha trazado, con la finalidad de evaluar su administración y poder ayudar a mejorar sus estrategias y procesos en los casos que lo ameriten.

CAPÍTULO 1

LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

1.1. Auditoría de gestión

La auditoría de gestión surge debido a la necesidad que presentan las gerencias o direcciones departamentales de mantener un control a la administración de sus distintas áreas y departamentos a su cargo, dentro de la empresa.

La auditoría de gestión o conocida también como auditoría operativa es una auditoría no financiera cuyo propósito es el de evaluar tanto el desempeño como la eficiencia/eficacia del mismo de una organización o parte de ella. Esta evaluación es considerada como un análisis crítico constructivo. (Vilar Barrio, 1999, pág. 11)

Para complementar el concepto de auditoría de gestión se dice que es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales: su eficiencia como organización, y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección (Blanco Luna, 2006, pág. 7)

Existen diversas definiciones de auditoría de gestión como autores que la describen, por lo tanto se ha unificado diversos criterios y se establecer que:

La auditoría de gestión es un proceso mediante el cual un equipo multidisciplinario conformado por auditores y otros profesionales independientes, especialistas en distintas áreas conocedores de las actividades que desempeña la empresa, realizan un examen crítico y sistemático de la administración de la misma, para determinar y evaluar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones, sus objetivos y metas preestablecidos, con el propósito de emitir un informe de auditoría donde se detalle los comentarios, conclusiones y las recomendaciones que sugiere dicho equipo para mejorar la gestión y control de la entidad económica en el futuro.

1.2. Historia de la auditoría de gestión

El estudio de auditoría se remonta hace muchos años atrás, sin embargo no tenía un nombre tan técnico como en la actualidad debido a la relación económica y el desarrollo de los sistemas contables. De acuerdo al estudio realizado por varios autores, determinaron que el acelerado crecimiento industrial europeo fue uno de los principales factores del desarrollo, ya que desde los tiempos medievales hasta la revolución industrial el desarrollo de la auditoría estaba enfocado al análisis artesanal de las cuentas por compra y venta, pagos y cobros para determinar si las personas que estaban custodiando el dinero lo hacían de manera responsable, honrada y así comprobar si existían fraudes.

Resulta muy complejo establecer el comienzo de la auditoría de gestión, pero se puede decir que surge con el crecimiento de las empresas, y estas consigo de sus operaciones, y por ende los riesgos propios que podrían presentar cada una de estas; es ahí donde nace la necesidad de mantener un control adecuado a la administración de las mismas, por lo tanto se establece que un indicio de la historia de la auditoría moderna se remonta a las décadas de los 30's y 40's, cuando se presenta en sus fases iniciales en estados unidos debido al propósito de controlar el cumplimiento de las leyes de los gobiernos federales.

En 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y CiryO'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos. (Franklin, 2007, pág. 6)

Para la década de los 50's el congreso de estados unidos ya controla la administración de diversas agencias federales, donde el ente regulador es la

contraloría general de los estado unidos, la cual es la encargada de realizar exámenes y así poder evaluar la administración de estas, teniendo como fin el señalar los aspectos deficientes e incumplimientos a los controles que se presentan.

A partir de la década de los 50's la auditoría de gestión llevo a tener un alta importancia para los escritores, ocupando un notable espacio en las distintas publicaciones sobre gerencia, en América inclusive se publicó varios libros y una revista titulada auditoría de gestión. Ya para los años 60's los conceptos de auditoría de gestión y auditoría operativa fueron considerados como sinónimos para los auditores internos, y son considerados como válidos hasta la actualidad.

1.3. Objetivos de la auditoría de gestión

Haciendo un análisis y llegando a los consensos de los diversos autores se expresa que los objetivos de la auditoría de gestión son evaluar a través de varios exámenes el desempeño de un ente económico medido a través de los principios de economía, efectividad, eficiencia y así generar recomendaciones aplicables para mejorar la gestión. Entre estos objetivos se puede mencionar:

- Contribuir a la organización a reformular sus objetivos y políticas para mejorar su gestión o dirección.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales
- Evidenciar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos institucionales.
- Ayudar a las gerencias o direcciones a evaluar y controlar las distintas actividades de la institución.
- Detectar si se están cumpliendo con los programas, proyectos y controles que constan en la planificación institucional.
- Mejorar la asignación de recursos para una adecuada administración de estos.
- Determinar si los recursos están siendo utilizados de manera óptima, es decir, utilizados al menor costo posible sin descuidar la calidad y sin desperdicio de tiempo.

- Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos.
- Evaluar las verdaderas causas de los problemas.
- Identificar las áreas o procesos críticos u oportunidades de mejora continua.
- Estimarla situación administrativa futura.
- Informar de las conclusiones y hallazgos encontrados al gerente y emitir recomendaciones a estas.

Enfoque de la auditoría de gestión

“Se proyecta a la ejecución de auditorías de gestión con un enfoque integral, por tanto, se concibe como una auditoría de economía y eficiencia, una auditoría de eficacia, y una auditoría de tipo gerencial-operativo y de resultados.” (Contraloría general del estado, 2003, pág. 30)

Al hablar de un enfoque integral, nos remitimos a que la auditoría de gestión esta encamina hacia un desempeño recomendable de la eficiencia y economía de los bienes y servicios entregados a través de la utilización oportuna de los recursos, en cantidad y calidad al menor costo posible. Hacia la eficacia con los objetivos y metas programadas y hacia la gerencia operativa por medio de la evaluación realizada para la consecución de los objetivos y metas con el uso de distintos principios que permiten mantener un control óptimo de la administración de la entidad; como son: la ética, ecología, calidad, equidad e impacto.

Enfoque integral de auditoría de gestión

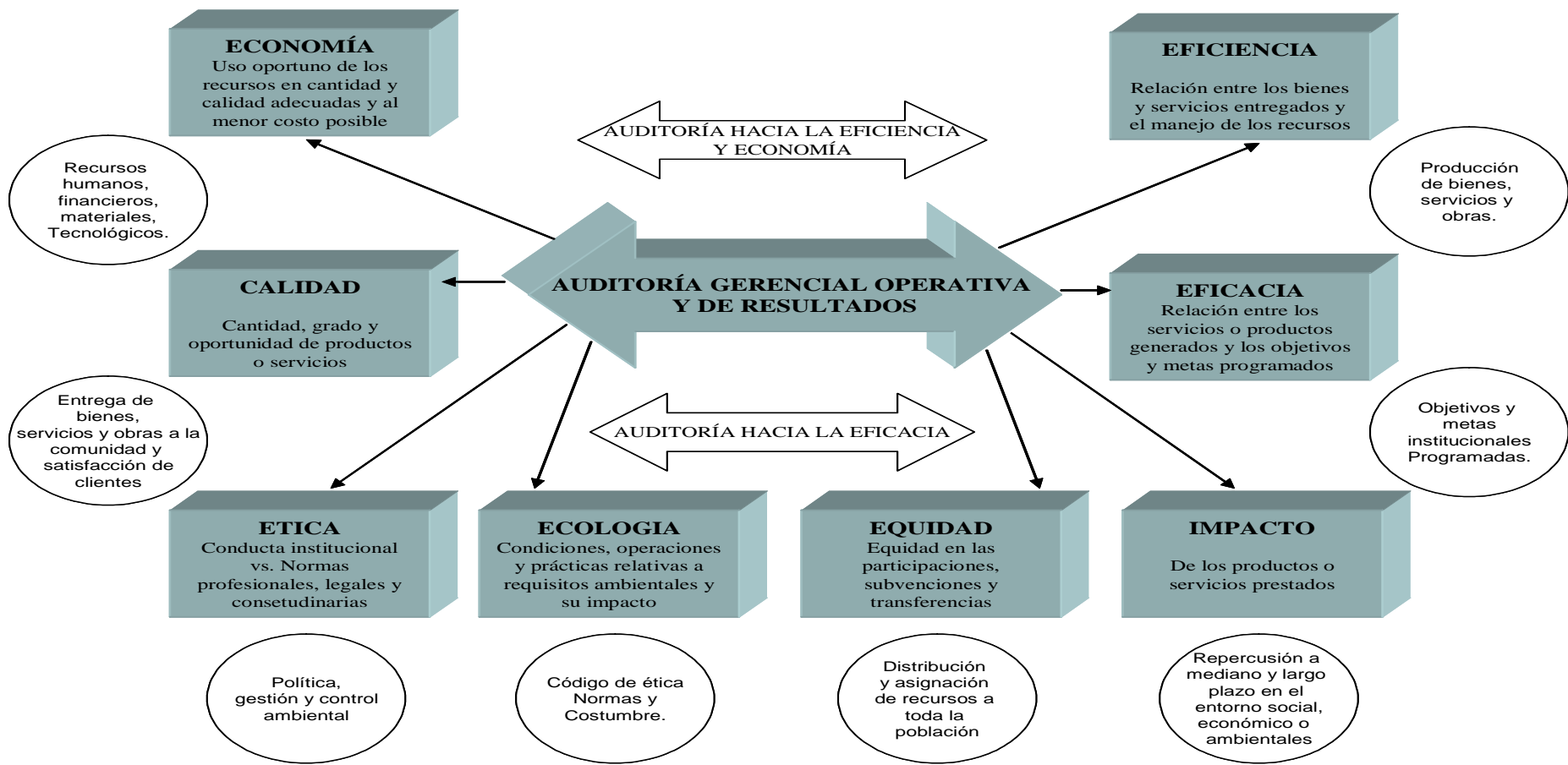


Figura 1. Enfoque integral de auditoría de gestión Fuente. Contraloría general del estado. (2003). Manual de auditoría de gestión. Quito: Corporación Edi Ábaco Cía. Ltda.

1.4. Características de la auditoría de gestión

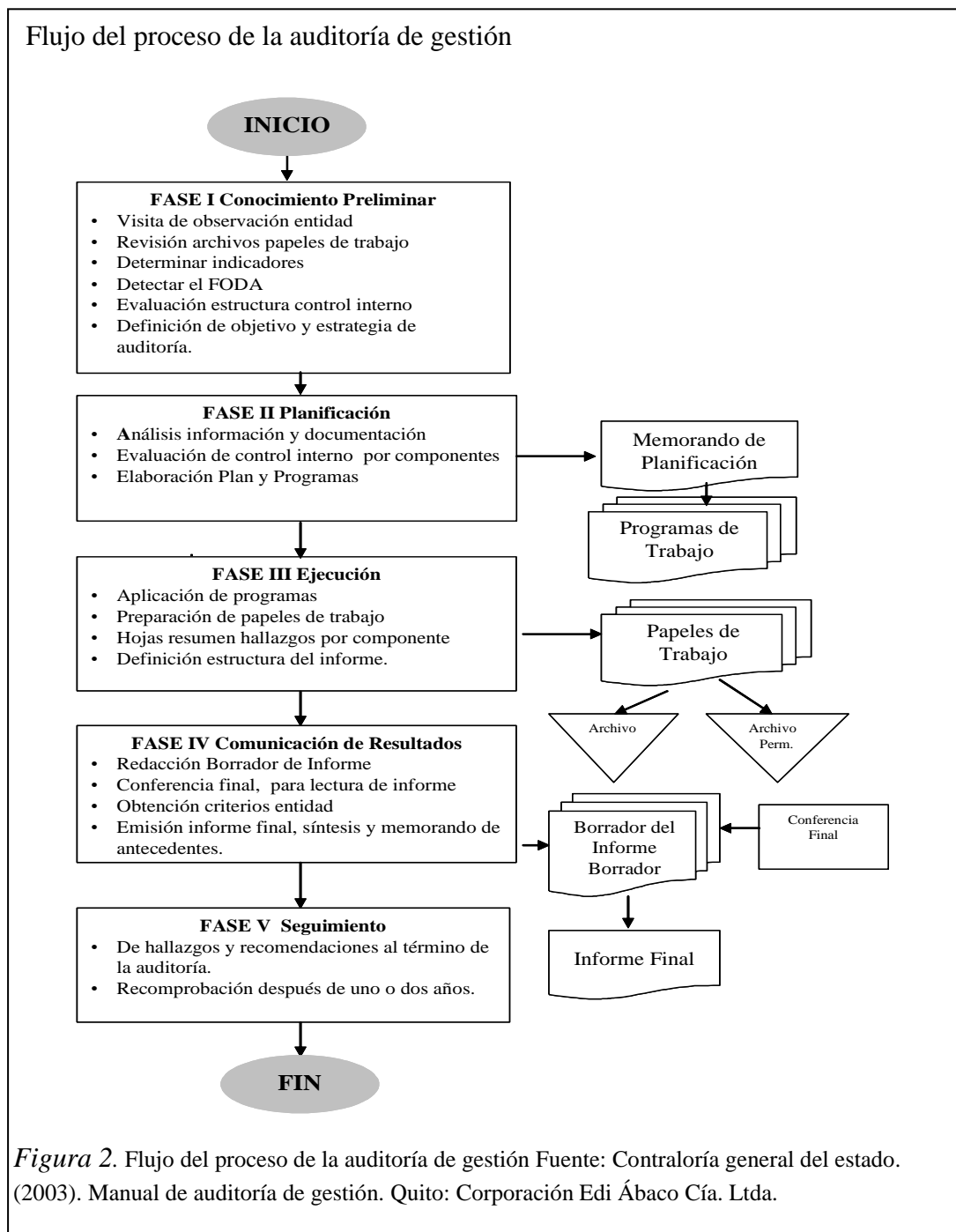
La auditoría de gestión tiene características que la diferencian de los otros tipos de auditorías, ya que por su complejidad y alcance manejan una mayor flexibilidad en la selección de los sujetos, esta mide el cumplimiento de los planes en un tiempo determinado mediante la aplicación de indicadores que permiten medir la adecuada gestión realizada. Entre las principales características de la auditoría de gestión podemos citar;

- Es crítica, ya que el auditor emite sus comentarios y sugerencias con respecto al modelo de gestión de la empresa auditada, estos comentarios deberán ser sustentados con todas las evidencias encontradas para poder validarlos, y de esta manera se pueda proponer recomendaciones a las gerencias.
- Es sistemática ya que tiene una secuencia lógica para ser desarrollada mediante un programa de auditoría que contenga los objetivos y procedimientos de la misma.
- Es imparcial e independiente porque el auditor emite sus hallazgos de manera objetiva.
- Ayuda a las gerencias y direcciones a tener una visión a largo plazo de la empresa para que estas puedan controlar su planificación
- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado
- “Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.” (Contraloría de Bogotá D.C., 2006, pág. 2)
- Garantiza ser un método o herramienta para mantener un control permanente de la gestión a través de sus direcciones o delegados.

Estas características muestran que el objetivo de la auditoría de gestión es proporcionar a la gerencia una herramienta para crear, actualizar, verificar, analizar y/o mejorar los planes, programas o sistemas que utiliza la entidad para mantener una gestión óptima acorde a sus necesidades.

1.5. Metodología de la auditoría de gestión

Muchos autores como auditores tienen diferentes criterios de cómo realizar la auditoría de gestión. Se destaca que aunque se la ha realizado desde hace muchos años atrás no existe una guía universal para desarrollarla, debido a la complejidad, distintas funciones y áreas que poseen las diversas empresas; es por eso que cabe recalcar que la metodología es el camino o conjunto de procedimientos a realizar de manera sistemática para lograr los objetivos a través de la aplicación de preguntas, análisis e investigación durante las etapas que se presentan en la auditoría.



1.5.1. Etapa preliminar

Es el conocimiento previo de la empresa, nos permite un acercamiento y una aproximación a la planificación de la auditoría de gestión a aplicar. Permite al auditor palpar de una manera integral el objeto de la institución, priorizando su actividad principal, logrando así una adecuada planificación, ejecución, comunicación y seguimiento de los resultados de la auditoría, con el objetivo de optimizar tiempo y recursos para el proceso.

Durante esta etapa no es primordial demostrar la existencia de deficiencias importantes, sin embargo se debe documentar todo indicio que muestre las deficiencias encontradas ya que estas serán el inicio de archivo permanente de la entidad.

“Esta etapa además permite al auditor obtener suficiente conocimiento como para identificar importantes cuestiones y áreas problemáticas y decidir si son necesarias ulteriores investigaciones y donde” (Vilar Barrio, 1999, pág. 36)

El camino para el desarrollo de esta fase es:

- Realizar una visita de observación a la entidad
- Revisar archivos y papeles de trabajo
- Determinar indicadores
- Detectar el FODA
- Evaluar la estructura control interno
- Definir objetivo y estrategia de auditoría
- Planificar el Trabajo
- Identificar áreas a ser consideradas en la auditoría

1.5.2. Etapa de estudio general

En esta etapa se analiza la información o evidencia recolectada, de los sistemas de control internos y la administración de cada área, mediante las distintas herramientas y criterios de auditoría, que permiten determinar las áreas críticas y así poder

establecer las causas de los problemas. Esta es una de las fases más importantes porque determinara la relación entre las autoridades de la entidad y el grupo auditor.

Las técnicas de muestreo que el auditor utilizara pueden ser estadísticas o no estadísticas, mediante la utilización de datos denominados muestra que es una parte de una cantidad de datos mayor denominada población.

Los papeles de trabajo y las marcas de auditoría son herramientas propias del auditor. Los papeles de trabajo son archivos que maneja el auditor que contiene la información que sustenta su trabajo efectuado, mientras que las marcas son símbolos que el auditor utilizará para dejar constancia de las pruebas y técnicas aplicadas durante el desarrollo de la auditoría, estos dos elementos se manejan conjuntamente.

Es aquí donde la auditoría se planifica para cumplir con sus objetivos, mostrando el camino y los pasos que seguirá el equipo de auditoría, manteniendo un cuidado especial en optimizar el tiempo y recursos empleados para ser llevada a cabo en un período razonable.

Los pasos a seguir en esta etapa son:

- Analizar la información y documentación
- Evaluar el control interno por componentes
- Elaborar el plan y programas de trabajo
- Analizarlos riesgos y determinar de nivel de confianza

1.5.3. Etapa de estudio específico

Esta etapa es donde propiamente se ejecuta la auditoría que se planificó; se estudia los componentes de la institución y las áreas críticas encontradas, es donde se despliegan los hallazgos de la información y evidencia obtenida en las etapas previas, misma información que deberá ser suficiente, competente, oportuna y relevante.

En esta etapa se puede establecer la relación entre los problemas visibles y potenciales y las causas que en verdad lo originaron. El auditor debe generar un

modelo de control. Con el material ordenado se procede a un análisis del problema, con el fin de formular los juicios que conduzcan al diagnóstico real de la situación y también a un pronóstico.

Las actividades que se realizan en esta etapa son:

- Aplicar programas
- Preparar los papeles de trabajo
- Realizar hojas resumen de hallazgos por componente
- Coordinar y supervisar
- Definir la estructura del informe.
- Redactar el informe

1.5.4. Etapa de comunicación de resultados

Es la etapa donde culmina la auditoría de gestión, en esta etapa el auditor de manera totalmente imparcial, independiente y profesional emite un informe de los hallazgos que ha encontrado en la entidad auditada, después de que los haya sustentado con las pruebas y evidencias suficientes que fueron encontradas en el proceso de su trabajo.

A diferencia de otras auditorías en esta etapa el auditor al emitir su informe deberá exponer en las conclusiones, el costo de la falta del control con su efecto económico, y las causas y conclusiones por el incumplimiento en la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

Es en esta parte del examen, donde se deberá mantener informada a las direcciones y gerencias sobre las observaciones que se encontraron en la ejecución de la auditoría de gestión.

Pasos a seguir:

- Comunicar parcialmente los resultados
- Identificar observaciones y oportunidades de mejor
- Redactar el borrador de informe
- Realizar una conferencia final para lectura de informe

- Obtener criterios de la entidad y definición de compromisos
- Emitir el informe final, síntesis y memorando

1.6. La auditoría de gestión y el control de la empresa

El control es considerado en la filosofía empresarial moderna como el análisis permanente de las desviaciones como logros, realizaciones y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de metas o bien su adaptación necesaria

Se refiere principalmente a un análisis sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos, a través de los mecanismos necesarios para su control y verificando que estos no se incumplan o desvíen de las metas preestablecidas para el ente económico. Es decir es un examen para medir si la empresa está girando acorde a los programas, principios y controles acogidos.

Con el fin de que la administración de la empresa pueda mantener un control a su gestión, se emplea ciertos métodos de investigación y examen como: la inspección, intervención, control interno, auditoría externa e interna, entre otra gran diversidad de formas para alcanzar y mejorar sus planes propuestos.

La auditoría de gestión provee al ente un conjunto de recomendaciones para que las gerencias y/o direcciones departamentales emitan o mejoren sus mecanismos de control y de esta manera puedan optimizar recursos en materia de eficiencia eficacia y economía.

1.7. Normas y herramientas de la auditoría de gestión

Las normas y herramientas para llevar a cabo una auditoría de gestión son similares a las utilizadas en la auditoría financiera, el objetivo de estas es establecer un conjunto de formalidades para que la auditoría contenga los requisitos de calidad y así el auditor pueda emitir un criterio valido y sustentable.

La auditoría de gestión a diferencia de la auditoría financiera no es una actividad mecánica ni rígida, esta permite la aplicación de criterios y formas de actuar más

flexibles que se adapten a las necesidades del auditor, debido a que no existen reglas específicas para realizar este tipo de auditoría; por lo tanto para llevarla a cabo es necesario remitirse a distintas normas y criterios de auditoría.

1.7.1. Normas de auditoría

En la auditoría de gestión es relevante especificar que no existen normas de general aceptación que regulen a esta como tal, sin embargo para realizarla podemos basarnos en las Normas de General Aceptación de Auditoría (NAGA), las NIA's, NIAA's, ISO, normas personales, principios de administración, entre otras. Estas normativas, al igual que en otras auditorías son necesarias para evaluar a la entidad, y establecer estándares de comparación, que permitan medir el área o procesos que se está analizando.

Entonces por la falta de normas específicas para la auditoría de gestión el auditor y su equipo pueden encontrarse con la confusión de no saber que decisiones o camino tomar, por este motivo es de suma importancia que a partir de este punto sea llevada a cabo con los requisitos de calidad que la misma debe generar al ente auditado, es aquí donde el auditor y su equipo multidisciplinario es exigido a mantener un trabajo profesional, objetivo y propio de una auditoría tradicional.

1.7.1.1. Normas personales

Estas normas personales son aún más flexibles en sí que las normas adoptadas para la auditoría de gestión, ya que son propias de cada auditor, es aquí, donde podemos citar que él deber ser un profesional a cabalidad; con título profesional, con la experiencia necesaria, entendido, independiente, imparcial, objetivo, entre otras cualidades propias de un especialista. Es relevante indicar que en Ecuador la jurisprudencia no especifica las normas bajo las cuales deberán regirse.

1.7.1.2. Normas a la realización del trabajo

Para la aplicación de estas normas el auditor de gestión en todo momento deberá mantener un control permanente a su equipo de trabajo, mediante la aplicación de un

programa que contenga los objetivos y procedimientos que se llevaran a cabo en el desarrollo del trabajo, en un período determinado. Una de las fuentes primordiales para obtener la información requerida será la evaluación del control interno de la empresa, aquí se establecerá las causas de los problemas, y además servirá para medir su sistema administrativo.

Igualmente para sustentar la realización del trabajo de auditoría, la información recolectada deberá tener como características, ser suficiente, relevante y comparativa para respaldar las conclusiones y recomendaciones que el auditor y su equipo formulen.

1.7.1.3. Normas relevantes al informe

Este tipo de normas nos indican que mientras en la auditoría financiera se emite un dictamen, en la auditoría de gestión se emite un informe que contendrá las conclusiones que han sido medidas a través del incumplimiento a los controles, objetivos; y servirá para prescribir las recomendaciones pertinentes, para mejorar la administración de la empresa auditada.

La emisión de este informe será de manera oportuna, para que sea útil en la toma de decisiones de las gerencias o direcciones, asimismo este deberá contener como mínimo las siguientes características: ser imparcial, objetivo, critico, integral, material, preciso, claro, veraz, practico y oportuno.

1.7.2. Técnicas, procedimientos y programas de auditoría

1.7.2.1. Técnicas de auditoría de gestión

Son métodos o modos, como el auditor reúne la información necesaria para emitir un juicio sostenible a su trabajo, por tal motivo deberá ser comprobable mediante su justificación como tal; por lo tanto las técnicas procedimientos y programas de auditoría no son lo importante, sino la relevancia de la validez que estas representen para el trabajo; además las técnicas cumplen un rol especial de condicionar el trabajo del auditor de gestión para que no haya desviaciones en el cumplimiento de los

objetivos y procedimientos preestablecidos, ya que deberán tener un profesionalismo y optima realización.

Estos procesos son recursos necesarios para analizar, comparar, comprobar, indagar, inspeccionar, observar, muestrear, grabar, fotografiar, filmar, en fin todo lo relevante a la información de la empresa auditada. Las técnicas que utiliza la auditoría de gestión son las mismas que generalmente se utilizan en la auditoría financiera mismas que se detallan a continuación:

- La observación
- La entrevista
- Los cuestionarios
- El examen o inspección física
- La inspección documental
- La verificación
- El análisis
- Otras técnicas

1.7.2.2. Procedimientos de auditoría de gestión

Representa el conjunto de técnicas y herramientas que utiliza el auditor de gestión para evaluar y analizar una operación, actividad, componente y determinar si existe un problema o área crítica que afecte la administración en cuanto a eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos de la empresa.

El objetivo de los procedimientos de auditoría es llevar a identificar el problema, a través de herramientas propias del examen que ayuden a generar las soluciones pertinentes, mediante un programa a seguir, con el fin de presentar un informe que permita establecer las causas y efectos que ocasionan estos.

1.7.2.3. Programas de auditoría de gestión

Los programas de auditoría de gestión son aquellos que describen el camino a seguir por el auditor y su equipo para ejecutar el trabajo, estos contienen los objetivos y

procedimientos ordenados de manera lógica y secuencial para las diferentes áreas o componentes a analizar.

Los programas de auditoría deben realizarse con el mínimo cuidado profesional y la experiencia que lo requieran, pero no deben ser totalmente rígidos ya que en la auditoría de gestión se requiere una actitud mental abierta, que permita adaptar el trabajo del auditor a las circunstancias que así lo ameriten. Cabe señalar que esta flexibilidad es acorde a las necesidades mas no puede ser extremista porque ocasionaría una planificación inadecuada.

1.7.3. Criterios de auditoría

Los criterios de auditoría se utilizan como “una referencia frente a la cual se determina la conformidad, y pueden incluir políticas, procedimientos, normas, leyes y reglamentos, requisitos del sistema de gestión, requisitos contractuales o códigos de conducta de los sectores industriales o de negocio aplicables.” (International organization for standardization, 2002, pág. 12)

Los criterios al igual que las normas, técnicas y procedimientos buscan regular las actividades de los auditores en una auditoría, estos criterios proponen ser una conducta y/o una decisión que toma el auditor al ejecutar su trabajo, el cual será medido y evaluado para justificar su validez y poder sugerir recomendaciones para mejorar la gestión administrativa de la empresa auditada.

Para sujetarse a los criterios de auditoría, el auditor tienen la necesidad de formular las normas, principios que rijan su tarea y permitan realizar comparaciones que regulen el desempeño administrativo de la entidad, por qué es recomendable, primero determinar las normas que regirán su trabajo, el segundo paso será comprobar la validez de estos criterios sometiéndolos a examen y justificando su aplicación; una vez que estos criterios son aplicados en las políticas, normativa, principios y reglamentos propios del área o componente específico estudiado, el auditor corregirá estos juicios adecuándolos a las necesidades de la empresa o parte de esta; una vez que los criterios y normas son corregidos y adaptados serán evaluados en un ámbito de aplicación partiendo desde lo particular hasta lo más general del ente económico y

que pretenden ser el camino para regular la auditoría de gestión. Cabe resaltar que estos criterios y normas acogidos no son el único camino, sino que representan una herramienta adaptada a las necesidades de la auditoría, mediante el profesionalismo y experiencia en el campo de trabajo.

Algunos criterios de auditoría

- Los informes del desempeño serán claros, oportunos; establecerán si los objetivos han sido logrados y qué áreas o actividades necesitan acciones correctivas con el fin de mejorar la productividad.
- La comunicación a los servidores, sobre los niveles de desempeño alcanzados, en comparación con los esperados, así como una investigación sobre la calidad el ambiente de trabajo, ayudan a la mejora de la productividad.
- La mejora en la eficiencia, debe ser evaluada sistemáticamente, realizando análisis de organización y metodología de trabajo.
- Los Informes sobre productividad de bienes y/o servicios, se mantienen actualizados
- Los sistemas informáticos son evaluados periódicamente, con el fin de detectar fallas que puedan afectar a las operaciones.
- Actualización periódica de los procesos de evaluación de desempeño, considerando la normativa que se dicta para el efecto (Contraloría general del estado Ecuador, 2011, pág. 24).

1.8. Organización de la auditoría de gestión

Orientan y planifican las actividades que llevara a cabo el equipo de trabajo.

1.8.1. Selección de equipos

La selección del equipo de auditoría está determinada en función de la etapa preliminar o de conocimiento de la empresa, es ahí donde se sustentara la base para la conformación, adaptándola a las necesidades del giro y actividades de la misma,

por tal motivo de esta selección dependerá el desarrollo y logro de los objetivos planteados.

Al ser una auditoría de carácter altamente cualitativo el equipo de trabajo será de forma multidisciplinario, es decir el equipo estará formado por los auditores conocedores de la materia, ingenieros, administradores, analistas de sistemas y demás entendidos de la naturaleza y actividades del tipo de empresa auditada. Es importante que entre esta selección del equipo exista la experiencia necesaria para realizar la auditoría.

1.8.2. Asignación de tareas

Una vez que se ha seleccionado el equipo de auditoría, se asigna a cada miembro tareas específicas, detalladas de manera particular en el programa de auditoría de gestión, entre las características de este grupo de profesionales asignados están, su calidad técnica en la ejecución del trabajo, un buen conocimiento de acuerdo a la labor que realizará, su experiencia y habilidades desarrolladas en el campo laboral. Es ahí donde inicia la asignación de actividades para el cumplimiento de la auditoría, procurando cubrir todas las necesidades que presente la empresa auditada.

1.9. Ejecución y control de la auditoría de gestión

Es la etapa donde se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentarlos comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe (Contraloría general del estado Ecuador, 2011, pág. 21)

Es decir el objetivo de la ejecución y control de auditoría de gestión es determinar los parámetros que se siguen en el desarrollo del trabajo y que permitan optimizar el tiempo de labor del equipo de trabajo, el uso de recursos. También es importante

para la supervisión de las actividades que se llevan a cabo, para que las evidencias recolectadas sean evaluadas por profesionales con experiencias y puedan proveer avances para los objetivos planteados.

Los controles que se utilizan para la ejecución del trabajo buscan evitar las desorientaciones que se pueden presentar durante el cumplimiento del programa, es decir el tiempo destinada a evaluar cada aspecto debe optimizarse y los hallazgos encontrados deberán ser de calidad de acuerdo al esquema adoptado, es natural que se presenten desviaciones pero el objetivo es detectarlas a tiempo y tomar medidas correctivas internas para contrarrestar las causas de su origen y minimizar los efectos que puedan ocasionar a los objetivos de la auditoría

1.10. Metodología de la auditoría de gestión

1.10.1. Necesidad de una metodología propia

“La metodología hace referencia al conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen una investigación científica, una exposición doctrinal o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos” (Eyssautier de la Mora, 2006, pág. 97)

Para sustentar la necesidad de una metodología propia de auditoría de gestión se debe tener claro que, servirá para formar un método científico, técnico que indique el camino a perseguir para desarrollar la auditoría, con el fin de mejorar el aprovechamiento tanto del equipo responsable como de los recursos empleados en esta; para efectuar una labor profesional que utilice herramientas técnicas, científicas de susceptible comparación sin olvidarse de la experiencia en el campo de trabajo; al mismo tiempo será útil para reforzar el desarrollo de esta metodología, al ser una guía para obtener los objetivos que se planteen con la conclusión de ayudar a corregir la administración del ente estudiado.

1.10.2. Características científicas de la metodología

El método científico es el camino hacia el conocimiento de mayor validación en cualquier campo de estudio, ya que este permite ser evaluado y medido bajo un conjunto de parámetros o normas de razonable aceptación.

“Para ser llamado científico, un método de investigación debe basarse en la empírica y en la medición, sujeto a los principios específicos de las pruebas de razonamiento.”
(Newton, 1999, pág. 794 libro 3)

En la auditoría de gestión la metodología deberá contener características científicas que puedan ser susceptibles a comprobación para poder respaldar las conclusiones y recomendaciones que se determinen en la ejecución de la auditoría.

Este método científico implica seguir los siguientes pasos

- Enunciar preguntas bien formuladas y verosímilmente fundadas.
- Plantear conjeturas, fundadas y contrastables con la experiencia, para contestar a las preguntas (formulación de hipótesis).
- Derivar consecuencias lógicas de la conjeturas.
- Seleccionar técnicas para someter las conjeturas a contrastación. Asegurarse de la relevancia y confiabilidad de dichas técnicas.
- Efectuar la contrastación e interpretar sus resultados.
- Estimar la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de la aplicación de las técnicas.
- Establecer los dominios en los cuales valen las conjeturas y las técnicas, formulando los nuevos problemas y situaciones derivadas de la investigación.
(Espinoza Zuñiga, 2001, pág. 29)

En conclusión es importante que estas características orienten el camino científico del trabajo, mismo que debe proveer de modo gradual la información que se necesitará para desarrollarlo con precisión, porque pueden ser revisadas y evaluadas

con el fin de detectar errores y retroalimentar el modelo, y corregirlo durante el proceso de auditoría.

1.10.3. Elementos de administración

El contexto que presenta este tema, es profundizar el conocimiento de la empresa o área a auditar, es decir los elementos que serán analizados, de los cuales se adapta la metodología a aplicar. Para estudiar estos elementos se empieza por examinar si los objetivos, metas, controles y demás mecanismos utilizados para la administración han sido bien formulados acorde a las necesidades de la institución, investigando cual fue el motivo, causa por la que se adoptó estas medidas de prevención.

El auditor tiene la responsabilidad de realizar un examen exhaustivo, al modelo de administración, lo cual indica que tiene que analizar las relaciones de cómo son manejados los mecanismos de control desde las declaraciones formuladas por las gerencias hasta como son interpretadas y tomadas por los empleados, para cumplir con estas disposiciones. Entonces el auditor debe conocer las interacciones del sistema, su intensidad, tipo, dirección, oportunidad, costo y frecuencia de estas informaciones, de esta forma tendrá una visión global del sistema. (Espinoza Zuñiga, 2001, págs. 30-31)

Para especificar de mejor manera la ley orgánica de la contraloría general de estado formula que constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control. (Contraloría general del estado, 2003, pág. 5)

Una vez que el auditor tiene un resultado claro de su examen a los elementos de la administración, este podrá fijar el modelo o metodología a emplear el mismo que

debe tener la característica de ser flexible acorde al giro de la institución, y objetivos de la auditoría.

1.10.4. Universalidad del modelo propuesto

La fuente para validar el modelo propuesto de auditoría de gestión como universal, se basa en utilizar el método científico de investigación, el cual es generalmente aceptado y certificado en cualquier aspecto del conocimiento, a más de que la administración como tal es universal, al igual que las normas de auditoría generalmente aceptadas; lo cual demuestra que esta metodología puede aplicarse en cualquier auditoría de gestión al ajustarla a los requerimientos de la empresa examinada.

1.10.5. Modelo metodológico para la auditoría de gestión

El modelo metodológico planea ser un conjunto de herramientas y mecanismos de auditoría de gestión útiles para describir, explicar o comprender de excelente manera la información estudiada. Este modelo debe adecuarse a los objetivos de la auditoría, porque el auditor puede no conocer mayormente a la entidad.

En conclusión se puede expresar que el modelo metodológico para la auditoría de gestión, es la adaptación a las necesidades requeridas con los programas, herramientas, técnicas, criterios y normas de general aceptación preestablecidos, tanto de la administración de la entidad como del auditor y su equipo para cumplir con sus diversos objetivos.

1.10.6. Otros modelos metodológicas

Al describir otros modelos que plantean los distintos autores se consigue llegar a la conclusión que estos no tienen una variación significativa con el modelo metodológico propuesto, ya que en particular su proceso y fin es el mismo solo que en ciertos casos agrupan o ejecutan las actividades en diversos órdenes.

Según el trabajo sobre auditoría operacional de Espinoza Zuñiga German cita lo siguiente; (Espinoza Zuñiga, 2001, págs. 44,45,48)

Tabla 1.

Otros modelos metodológicos de auditoría de gestión

Esquema metodológico de Jesús López Cascante	Esquema metodológico de Bradford Cadmus
Esquema de etapas de la auditoría de gestión	
1. Etapa de diagnóstico: se conocen las fallas.	1. Etapa de familiarización.
2. Etapa de análisis: causas de las fallas y se proponen soluciones	2. Etapa de verificación.
	3. Etapa de evaluación y recomendación.
	4. Etapa de informe.
Para desarrollar estas etapas, se sigue el siguiente esquema aplicable a cada una de ellas;	
• Primera fase: pasos al inicio de la tarea.	
• Segunda fase: análisis y profundización.	
• Tercera fase: acción correctiva antes del informe.	
• Cuarta fase: elaboración de propuestas de cambios.	
• Quinta fase: el informe final.	
• Primera fase: pasos al inicio de la tarea.	

Nota. Espinoza Zuñiga, G. (04 de julio de 2001). Econ.uba.ar. Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de Auditoría operativa: pág. 44, 45, 48

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

En síntesis se logra notar que la diferencia de otros métodos radica en el orden de las tareas que se llevaran a cabo por los auditores de gestión, pero el fin es el mismo.

1.11. Plan estratégico

“Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.” (Martinez & Milla, 2012, pág. 8)

El plan estratégico constituye un recurso muy útil para delimitar una auditoría de gestión ya que permite evaluar el presente de la empresa recopilando información pasada hasta el periodo que se pretende analizar a la vez que define los objetivos a donde apunta el estudio.

Adicionalmente el plan estratégico es la base para un control adecuado y aseguramiento del cumplimiento del servicio que presta, para ayudar de esta manera a mejorar los controles institucionales, orientada a garantizar el manejo de los recursos de la empresa y minimizar los riesgos institucionales. Además que los beneficios de realizar un plan estratégico sea cual sea la razón social, el tamaño o posicionamiento de la empresa nos permite medir la viabilidad técnica, económica y financiera del propósito empresarial.

“El plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.” (Martinez & Milla, 2012, pág. 9)

Las ventajas que otorga el plan estratégico a la empresa, como a una auditoría de gestión son;

- Proporciona a la dirección de la entidad una visión a futuro de esta.
- Permite detectar cambios y desarrollos de manera oportuna.
- Permite que crezca una cultura de predisposición al cambio.
- Sistematiza las relaciones con los distintos departamentos u operaciones.
- Mejora la coordinación y comunicación de actividades y colaboradores de la organización.
- Se aprovecha las oportunidades con los recursos que se disponen.

- Genera un adecuado control y segregación de las actividades
- Genera valor agregado a la organización.

En la elaboración del plan estratégico la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa son parte fundamental para la formulación de la ventaja corporativa. Cuando una empresa realiza por primera vez el plan estratégico suele afrontar en ese momento las decisiones estratégicas de más largo alcance, a continuación se detalla la visión, misión y objetivos estratégicos:

- **La visión** es el punto de comienzo de la empresa es donde queremos llegar en un futuro, esta puede tener o no éxito, esto va a depender de las estrategias planteadas.
- **La misión** difiere de la visión, la misión es más específica y centrada en los medios mediante los cuales la empresa competirá.
- **Valores corporativos** “definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa.” (Altair, 2005)
- **Objetivos estratégicos** se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Características de los objetivos estratégicos:

- Un objetivo debe empezar siempre con un verbo de acción o consecución, ya que esto permite la obtención de un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución.
- Debe ser coherente con los recursos que cuenta la empresa
- El objetivo debe establecer el qué y el cuándo y no se debe enfocar el cómo ni el por qué.
- Debe ser consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa.
- Deben ser realistas y alcanzables
- Deben ser comunicados por escrito a las áreas o responsables de su aplicación.

- Y en su medida deben ser desplegados a toda la organización.



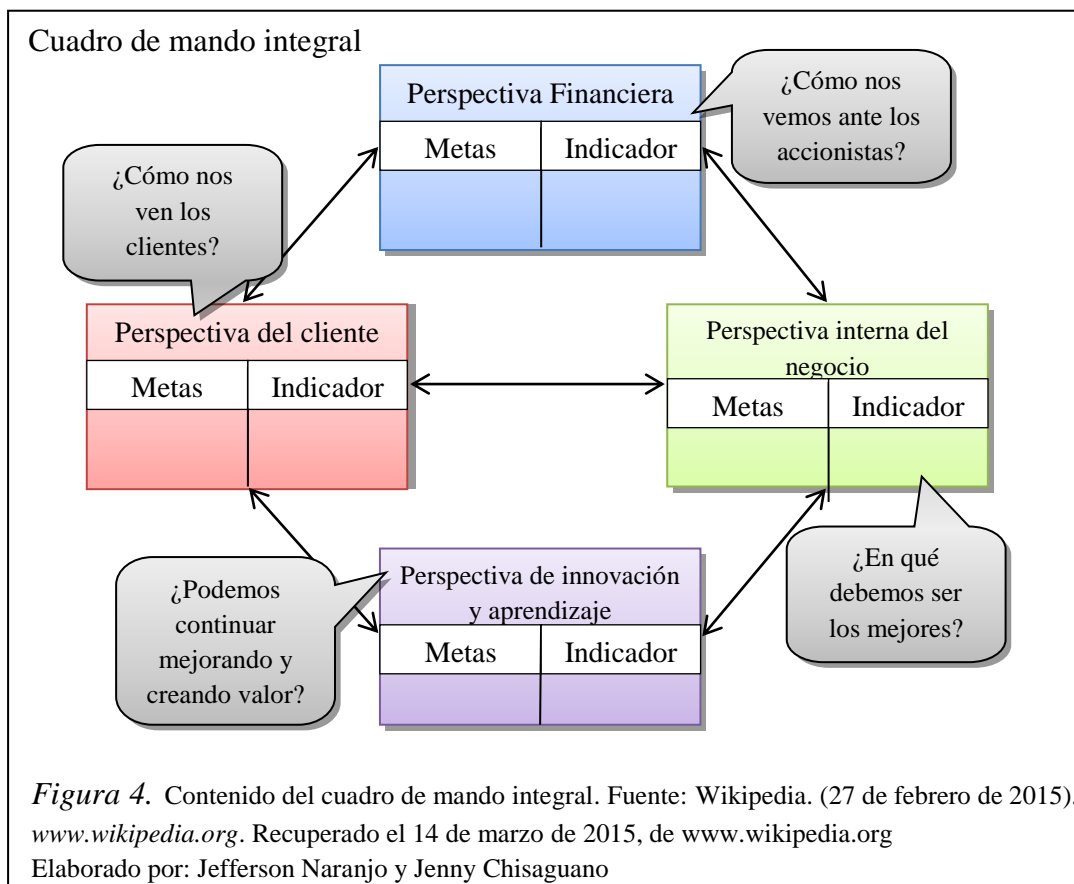
1.12. El cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite a la empresa definir las estrategias que necesita para cumplir con sus

metas en periodos establecidos, este mecanismo de planeación y control es supervisado por el personal a cargo de evaluar los procesos y operaciones de la empresa. El CMI representa de forma clara las estrategias y las actividades a realizar, dejando a un lado el simple hecho de evaluar a la institución desde una perspectiva financiera sino que integra diversos aspectos en términos de la visión, misión y objetivos de la organización.

El cuadro de mando integral es una herramienta de control de gestión que cambia la estrategia en objetivos relacionados entre sí, evaluados a través de indicadores y unidos a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental el convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas (Altair, 2005, pág. 13).



Para poner en práctica el cuadro de mando integral es necesario:

- Recolectar información para evaluar la situación
- Analizar a la organización de forma general
- Identificar las carencias y deficiencias
- Señalar las áreas o variables críticas
- Adaptar el cuadro de mando integral según los requerimientos y necesidades de la organización.

Beneficios del CMI

- Establece una mejor comprensión y comunicación de la planificación de la empresa a la vez que delimita los objetivos que deben alcanzar los colaboradores de la institución.
- Proporciona un análisis de la estrategia y en su caso permite la modificación o adaptación de la misma a las necesidades con el fin de mejorar los procesos.
- Genera un conjunto de acciones que permite cumplir con la visión y estrategias planteadas.
- Promueve a crear valor agregado a las operaciones, áreas y personal que labora en la empresa.
- Otorga una mejor comprensión y análisis a los directivos de la organización para la toma de decisiones desde una perspectiva más integral.

1.13. Tablero de control

El tablero de control es una herramienta que sirve para mantener una adecuada gestión de las actividades u operaciones de la entidad, es útil para diagnosticar alguna desviación en la administración de la misma, está constituido por un conjunto de indicadores que permiten al personal a cargo del control obtener un seguimiento periódico a la vez que otorga la capacidad de entender y analizar las diversas situaciones que se presentan en las áreas o departamentos de la institución.

El primer paso para utilizar el tablero de control es identificar el área u actividad crítica, la cual impide a la organización alcanzar sus objetivos.

Una vez que se ha definido las áreas de estudio y se ha determinado los indicadores, el tablero de control consta de lo siguiente;

Tabla 2.

Contenido del tablero de control

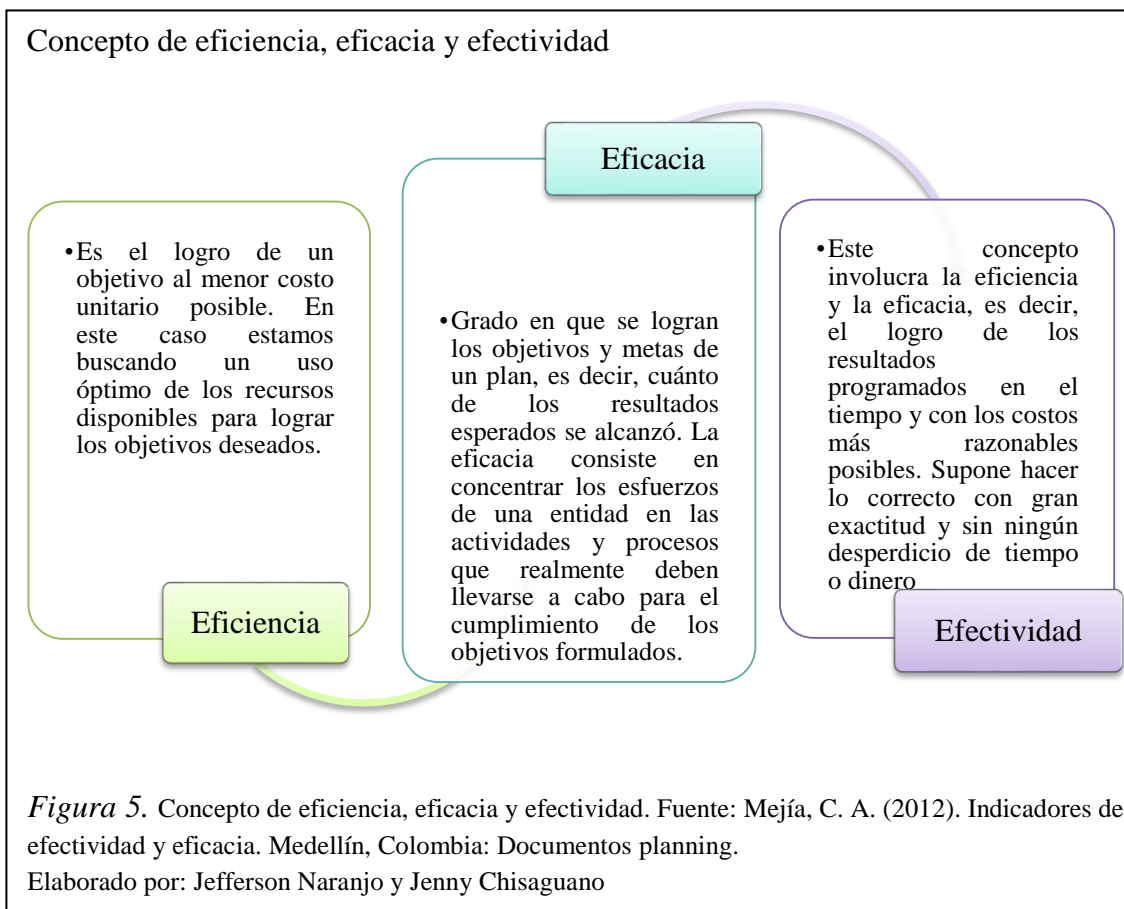
Contenido del tablero	Descripción
Período del Indicador	Fecha de análisis donde se evalúa las variables.
Apertura	Forma en la cual se estudia la información recolectada con el propósito de disgregarla en diversas matrices que permitan evaluar de manera más integral al área o proceso.
Frecuencia de actualización	Tiempo en el cual se evalúa la gestión y se establece tiempos para realizar cambios o mejoras oportunas.
Referencia	Rango utilizado para calcular las variables, ejemplo; mensual, histórica, promediada, estándar, por valor, etcétera.
Parámetros de alarma	Constituye los niveles máximos y/o mínimos para determinar si existen desviaciones aceptables, moderadas o inaceptables mediante la aplicación de los indicadores.
Representación gráfica	Presenta de manera gráfica los resultados e información obtenida, con el propósito de que sus usuarios tengan una mejor comprensión que les permita tomar decisiones oportunas.
Responsable de monitoreo	Es la persona o personal encargado de comunicar y velar por el adecuado cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa.

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tipos de tableros de control

- a. **Tablero de control operativo.** es aquel que permite mantener un control sobre un área u operación, este debe proporcionar la información relevante que ayude a tomar acciones en procura de mejorar la operatividad de la entidad en sus respectivos departamentos.
- b. **Tablero de control directivo.** es aquel que monitorea a la empresa en su conjunto o la segmenta en áreas clave con el objetivo de obtener respuestas y acciones a corto plazo.
- c. **Tablero de control estratégico.** es aquel que permite conocer tanto la situación interna como externa de la organización.
- d. **Tablero de control integral.** este combina la información de los tableros anteriores y es utilizado especialmente por los altos directivos para conocer la situación actual de la institución.

1.14. Medición de la eficiencia, eficacia y efectividad, para redactar un indicador de gestión



¿Cómo se mide la eficiencia, eficacia y efectividad?

Eficiencia. Los indicadores de eficiencia sirven para medir la relación entre dos variables es decir lo que realmente se alcanzó contra lo que se había esperado o programado. Para que una actividad o proceso sea determinado como eficiente deberá utilizar los recursos de manera apropiada o mínima pero sin descuidar la calidad y cantidad esperada de los servicios u objetivos preestablecidos.

Como elemento de gestión, se definió como el grado de eficiencia viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades. (Contraloría general del estado, 2003, pág. 87)

Eficacia. “como elemento de gestión se definió como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.” (Contraloría general del estado, 2003, pág. 91)

Los indicadores de eficacia permiten evaluar una actividad o servicio con los resultados esperados, pero a diferencia de los indicadores de eficiencia estos no limitan el uso de recursos para obtener dichos resultados, es decir miden el grado de cumplimiento de las metas u objetivos planteados.

Efectividad. consiste en la combinación de los indicadores de eficiencia y eficacia es decir que si un proceso u servicio es eficiente y eficaz resulta efectivo, lo que permite lograr los objetivos programados con la utilización más razonable de tiempo y recursos.

1.15. Redacción de un indicador de gestión

Antes de introducirnos a la redacción de los indicadores de gestión vamos a definir que es un indicador:

Los indicadores son una herramienta que se utiliza para determinar si se está cumpliendo con los objetivos y si se está encaminado hacia la implementación exitosa de las estrategias.

“Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los específicos.” (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2005)

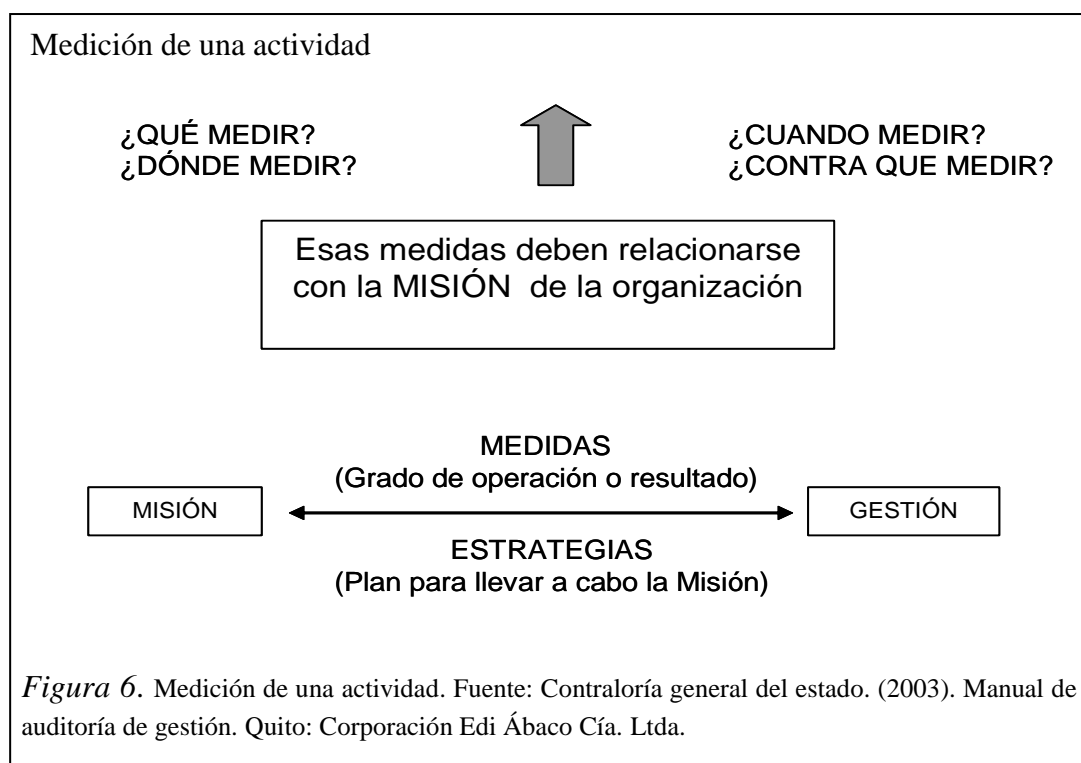
Requisitos para la selección de indicadores.

Los siguientes son algunos de los requisitos para la selección de indicadores:

- Deben ser atados a la estrategia
- Deben ser cuantitativos
- Deben tener accesibilidad
- Deben ser de fácil comprensión.

Como redactar un indicador de gestión

Para redactar un indicador de gestión nos basamos principalmente en la investigación y conocimiento de la actividad o servicio a analizar. Para lograr medir una actividad lo importante es saber;



Una vez que se ha delimitado que variables queremos analizar y que enfoque de medición vamos a examinar podemos redactar un indicador de gestión de la siguiente manera;

Tabla 3.

Redacción de un indicador de gestión

Eficiencia	Eficacia	Efectividad
$\frac{\frac{RA}{CA} * TA}{\frac{RE}{CE} * TE}$	$\frac{RA}{RE}$	$\frac{Puntaje\ eficiencia + Puntaje\ eficacia}{2}$

Nota: Donde RA = Resultado Alcanzado, RE = Resultado Esperado, CA = Costo Alcanzado, CE = Costo Esperado, TA y TE = Tiempo Alcanzado y Esperado. Fuente: MEJÍA, C. A. (2012). Indicadores de efectividad y eficacia. Medellín, Colombia: Documentos Planning.

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Es importante indicar que los rangos y puntuaciones para determinar el porcentaje de cumplimiento de los indicadores recae en la metodología y experiencia que utiliza el auditor para detectar deficiencias significativas o materiales.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA FIDEVAL S.A.

2.1. Introducción

El origen del fideicomiso se remonta a la época del derecho romano, cuando surge el interés y la necesidad de las partes por administrar patrimonios hereditarios, donde los activos eran entregados al fiduciario sin necesidad de un contrato o disposiciones para que sean gestionados, estos eran constituidos sola con la voluntad de las partes, lo que hacía muy riesgoso y vulnerable de ocasionar pérdidas o simplemente la imposibilidad de hacer reclamo alguno de los constituyentes sobre sus bienes.

Debido a las demandas que surgieron para administrar activos de terceros se crean los organismos, leyes y reglamentos que permitieron realizar la gestión de control de este tipo de sociedades.

Fideval es una compañía anónima que realiza sus actividades empresariales sujetándose a las leyes de la república del ecuador, específicamente las emitidas por la ley de compañías, ley de mercado de valores y sus disposiciones, estatutos, reglamentos y demás resoluciones que sean expedidas; su objeto social es el de administrar fondos y negocios fiduciarios, además actuar como emisor en procesos de titularización. La compañía ha orientado sus servicios al desarrollo de los negocios que maneja, logrando prestigio dentro del país, gracias a que entre sus objetivos principales se encuentran generar confianza, valor agregado y satisfacer las metas de sus clientes.

La empresa ha tenido diversos cambios en su estructura, incluso se fusiono con otra gran administradora de fondos y fideicomiso, razón por la cual su estructura, reglamentos, leyes y demás controles internos han sido modificados y adaptados a las necesidades de la creciente organización, por lo que resulta muy viable realizar un examen a su gestión empresarial. También la institución ha implementado el sistema

de gestión de calidad ISO 9001:2008 el cual establece ciertos parámetros y requisitos a ser evaluados para otorgar servicios profesionales de alta eficacia.

2.2. Historia de la empresa

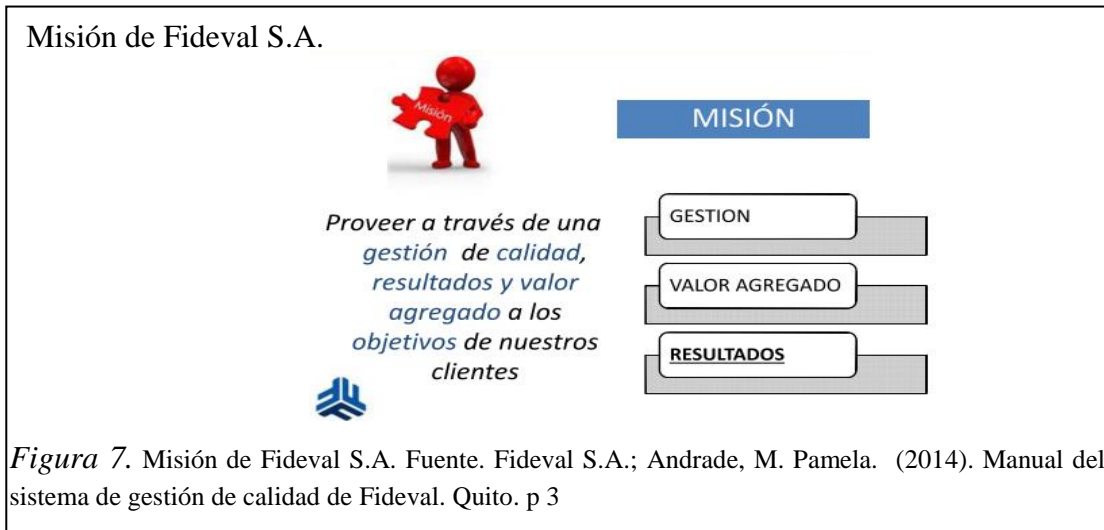
Para describir la historia de Fideval S.A. administradora de fondos y fideicomisos, nos remontamos a sus inicios cuando fue constituida el 29 de julio de 1994, e inscrita en el registro mercantil el 22 de agosto del mismo año con la denominación comercial Invescorpvalores S.A. Casa de Valores. En el año de 1998 cambia su denominación a Fideval S.A. y forma parte del grupo financiero Arseval, ya para el año 2001 Fideval S.A. se independiza y forma una figura jurídica propia, en 2005 la empresa obtiene certificación para participar en procesos de titularización, en 2009 ya inicia en el proceso de administrar fideicomisos en gran cantidad. El período de crecimiento más notorio de la empresa inicia en el año 2012 cuando Fideval S.A. comienza un proceso de fusión con Fondos Pichincha, proceso que conlleva a que la empresa adopte como objeto social el administrar fondos y fideicomisos de forma masiva, en el año 2013 y 2014 la empresa se especializa en el manejo y gestión de fondos de inversión y lanza dos nuevos productos; el Fondo Fix 90 y Fondo Futuro, respectivamente.

“La empresa actualmente es la más grande en administración fiduciaria en Ecuador ya que maneja exitosamente más de USD\$ 1.700 millones en activos de terceros” (Fideval S.A., 2014, pág. web 2), y ofrece como productos el manejo de negocios fiduciarios, fondos de inversión nacionales y titularización de bienes; los cuales constituyen su objeto y razón social.

El objeto general con el que se maneja la empresa es administrar negocios fiduciarios, como agente de manejo y emisor de procesos de titularización y fondos de inversión, definidos en la Ley de Mercado de Valores; actuar como emisores de procesos de titularización; y, representar fondos internacionales de inversión. (Fideval S.A.; Andrade, M. Pamela, 2014, pág. 2)

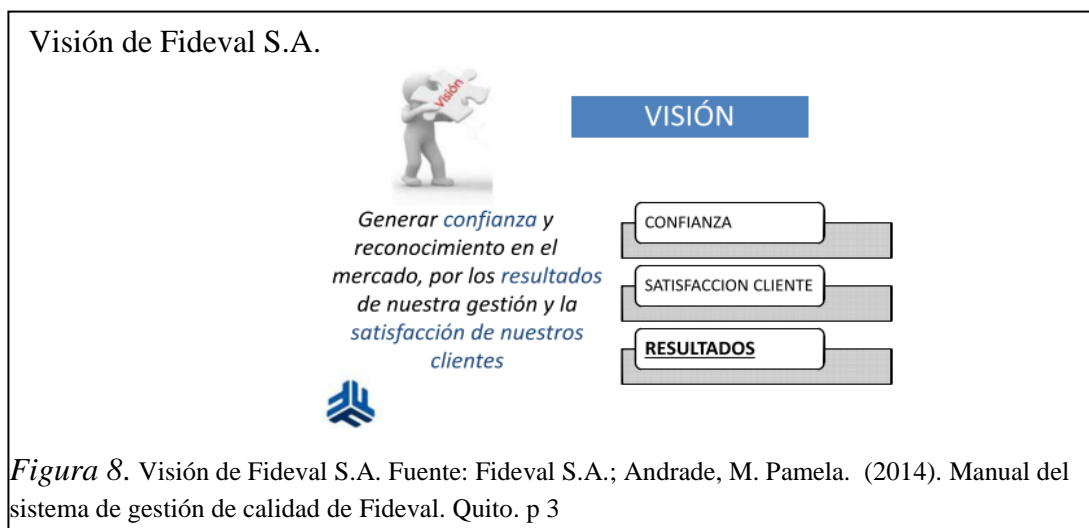
2.3. Misión

Su misión es brindar un servicio de calidad en la administración de fondos y fiducia, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes de manera óptima y oportuna a través de un sistema de mejoramiento continuo con ayuda del personal y tecnologías apropiadas para la consecución de los mismos.



2.4. Visión

Su visión es ser reconocida en el mercado ecuatoriano gracias a los servicios que presta y la seguridad que estos generan, por una correcta administración en el manejo de los recursos de terceros, teniendo como propósito un óptimo cumplimiento de los objetivos de sus clientes.



2.5. Objetivos generales

Los objetivos generales hacen referencia al manual de gestión de calidad que regula a Fideval S.A., para el cumplimiento de sus metas. Se los detalla a continuación;

- Satisfacer al cliente interno
- Satisfacer al cliente externo: Fondos de Inversión
- Satisfacer al cliente externo: Negocios Fiduciarios
- Elaborar indicadores de gestión
- Mantener un nivel de clima laboral adecuado

2.6. Objetivos específicos

Los objetivos específicos según el manual de gestión de calidad están directamente ceñidos a los objetivos generales y se detallan de forma respectiva a continuación:

Tabla 4.

Objetivos de la calidad de Fideval S.A.

OBJETIVOS 2014	
OBJETIVOS 2014	META
Satisfacción cliente interno	Al menos el 50% de las preguntas de las encuestas de satisfacción de cliente interno deben tener una calificación de: excelente (5) o muy buenas (4) (Enero-2015)
Satisfacción cliente externo: Fondos de Inversión	80% (Enero-2015)
Satisfacción cliente externo: clientes negocios fiduciarios	80% (Enero-2015)
Indicadores de gestión	93% (Enero-2015)
Mantener un nivel de clima laboral adecuado	80% (Enero-2015)

Nota. Fideval S.A.; Andrade, M. Pamela. (2014). Manual del sistema de gestión de calidad de Fideval. Quito. p 33

2.7. Organismos de control

El artículo 6 (de los órganos de supervisión y control) del reglamento general de la ley de mercado de valores, indica que son organismos de vigilancia y control de actividades los partícipes en el mercado de valores: la superintendencia de compañías y la superintendencia de bancos, quienes representan los principales agentes de control de las empresas administradoras de fondos y fideicomisos; estas instituciones controlan sus disposiciones a través de las leyes que rigen en la república del Ecuador, en específico los reglamentos, estatutos y demás resoluciones que emitan las autoridades competentes de estas organizaciones además del consejo nacional de valores.

Estos organismos tienen la facultad de solicitar en cualquier momento todo tipo de documentación e información en lo referente al giro del negocio. Cuando entre superintendencias necesitaren información, lo hará una a otra o simplemente de forma conjunta.

Fideval S.A. para ajustarse a las disposiciones emitidas por estos organismos, sustenta su funcionamiento en el siguiente marco legal:

- Ley de mercado de valores
- Reglamento general de la ley de mercado de valores
- Codificación de resoluciones del CNV
- Resolución CNV 2011-008
- Resolución UAF-DG-2012-0034
- Resolución CNV.006-2013 - reforma codificación fideicomiso mercantil y encargo fiduciario
- Resolución CNV-005-2013 - reforma Cap. I y III Título III oferta pública de valores
- Justificación de transacciones iguales o superiores a 10000
- Formulario conozca su cliente - persona natural y jurídica
- Resolución UAF DG-SO-2014-001

- Entre otras resoluciones y reglamentos emitidos por los organismos pertinentes (Fideval S.A., 2014, pág. web 9)

2.8. Descripción situacional

La empresa Fideval S.A. administradora de fondos y fideicomisos fue constituida el 22 de agosto de 1994 y tiene un plazo de duración hasta el 01 de enero de 2063, su oficina matriz está ubicada en Quito en la Av. La Coruña N 28-14 y Manuel Iturrey. Según registro de la superintendencia de compañías, su actividad económica esta descrita como servicios de administración financiera, y su objeto social es administrar fondos de conformidad con los artículos 75 a 96 de la ley de mercado de valores, etcétera; su capital suscrito es de \$ 1,134,083 USD y el autorizado es de \$ 2,268,166 USD

Entre los servicios que brinda la institución se encuentran establecidos 2 grupos, los cuales son: los fondos de inversión y los negocios fiduciarios.

- Los fondos de inversión:** establecen una forma para que Fideval S.A. administre recursos de diversos inversionistas, e invierta en la compra de títulos valores, con el fin de generar la mayor rentabilidad y diversificando el riesgo. Resulta relevante mencionar que la administradora no puede garantizar el rendimiento del fondo, ya que al ser instrumentos de renta variable cambiara a razón de las condiciones del mercado.

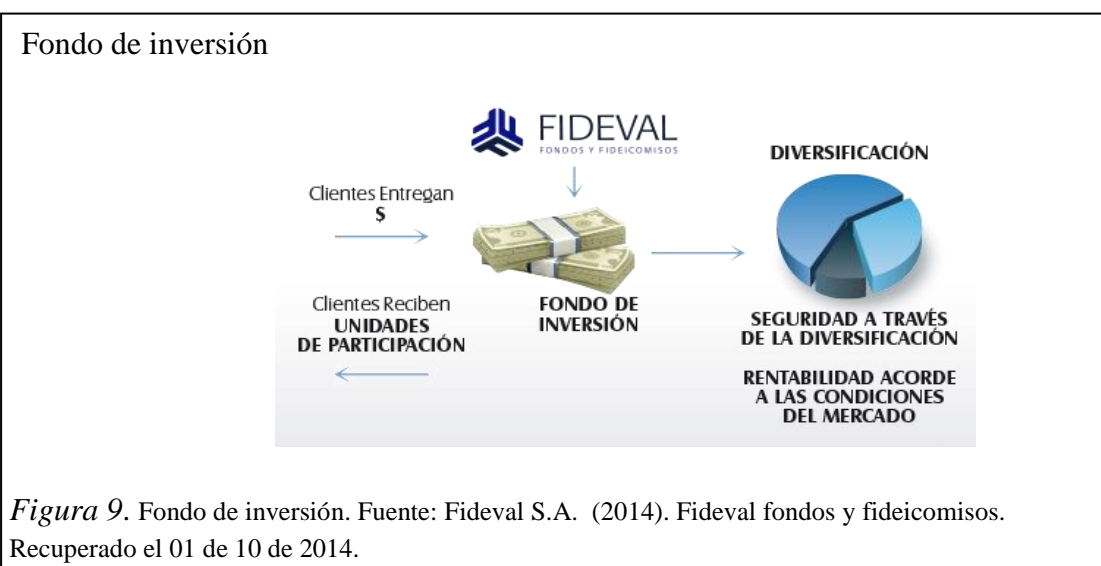


Figura 9. Fondo de inversión. Fuente: Fideval S.A. (2014). Fideval fondos y fideicomisos. Recuperado el 01 de 10 de 2014.

Hoy por hoy la empresa maneja 3 tipos de fondos de inversión, los cuales son el Fondo Real, Fondo Fixed 90 y el más reciente Fondo Futuro, los mimos que cuentan con distintas características y condiciones según las demandas del mercado, los cuales buscan satisfacer las necesidades del mismo.

- b. **Los negocios fiduciarios:** constituyen un acto de confianza mediante el cual Fideval S.A. administrará los recursos de terceros, transfiriendo o no la propiedad de estos, con una finalidad definida en el contrato, a través del cual se determinará el beneficio del constituyente u otro beneficiario del fideicomiso.

El encargo fiduciario: Es un contrato por medio del cual una persona llamada constituyente instruye al fiduciario (Fideval), para que de manera irrevocable, temporal y por cuenta del propio constituyente cumpla diversas finalidades de gestión, inversión u otras, a favor del propio constituyente o de un tercero llamado beneficiario. (Fideval S.A., 2014, pág. web 31)

Fideicomiso inmobiliario: es un contrato mediante el cual un constituyente aporta patrimonio, activos, inmuebles, planos, estudios u otros, para emprender un proyecto inmobiliario en cuanto a su construcción y comercialización con el fin de generar rendimientos para las partes involucradas o un tercero. Este tipo de fideicomiso brinda seguridad a sus potenciales compradores, además que vela por la correcta utilización de los recursos ya que presenta una adecuada estructura legal financiera.

Fideicomiso de administración: este mecanismo permite al constituyente otorgar a la empresa fiduciaria la potestad para administrar sus recursos, mediante la transferencia de su patrimonio autónomo, es importante resaltar que dicho control recae en las propias instrucciones generadas por el constituyente de acuerdo a sus objetivos y necesidades, con el propósito de obtener rendimientos.

“Algunos ejemplos de estos fideicomisos son: manejo y administración de cartera, administración de flujos, administración de inventarios,

administración de inmuebles, tenencia de activos en propiedad fiduciaria, etcétera.” (Fideval S.A., 2014, pág. web 31)

Fideicomiso en garantía: es un contrato en el cual el constituyente trasfiere la capacidad legal de disposición, que posee sobre sus activos al fiduciario, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones que tengan terceros frente al acreedor; en este caso el constituyente. Este tipo de fideicomiso es una alternativa eficiente a las tradicionales garantías como las prendas, hipotecas, entre otras.

Fideicomiso de inversión: estos fideicomisos tienen como objetivo invertir dinero en forma monetaria, bienes, valores u otros en diversos proyectos, tipos de inversión según las disposiciones de sus constituyentes. Tiene como ventaja diversificar el riesgo en proyectos de inversión, análisis, control y oportunidades de inversiones diferentes.

Fideicomiso de titularización: “es el proceso mediante el cual una persona natural o jurídica que tenga activos susceptibles de generar flujos futuros, a través de un fideicomiso emite valores susceptibles de ser colocados y negociados en el mercado de valores.” (Fideval S.A., 2014, pág. web 31)

El objetivo de la titularización es estructurar flujos futuros de dinero, de los activos no líquidos de una empresa (constituyente) llamada originadora, los mismos que son transferidos a un patrimonio autónomo.

2.9. Análisis de control interno

La organización ha desarrollado diversas técnicas de control para administrar fideicomisos y fondos de forma masiva, por lo tanto ha determinado diagramas de flujo, donde se muestra en síntesis los mecanismos de supervisión a sus operaciones para mitigar los riesgos y optimizar los resultados.

SUBGERENTE DE OPERACIONES

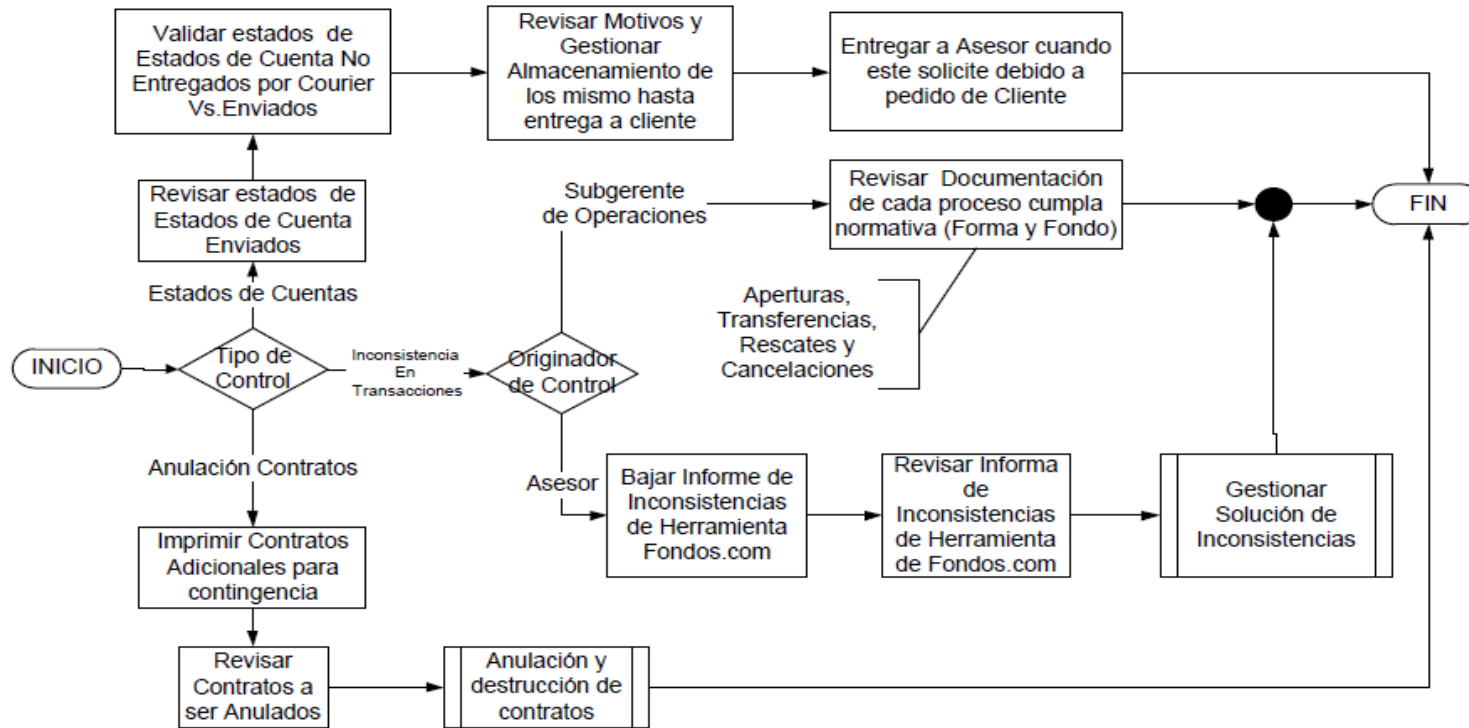
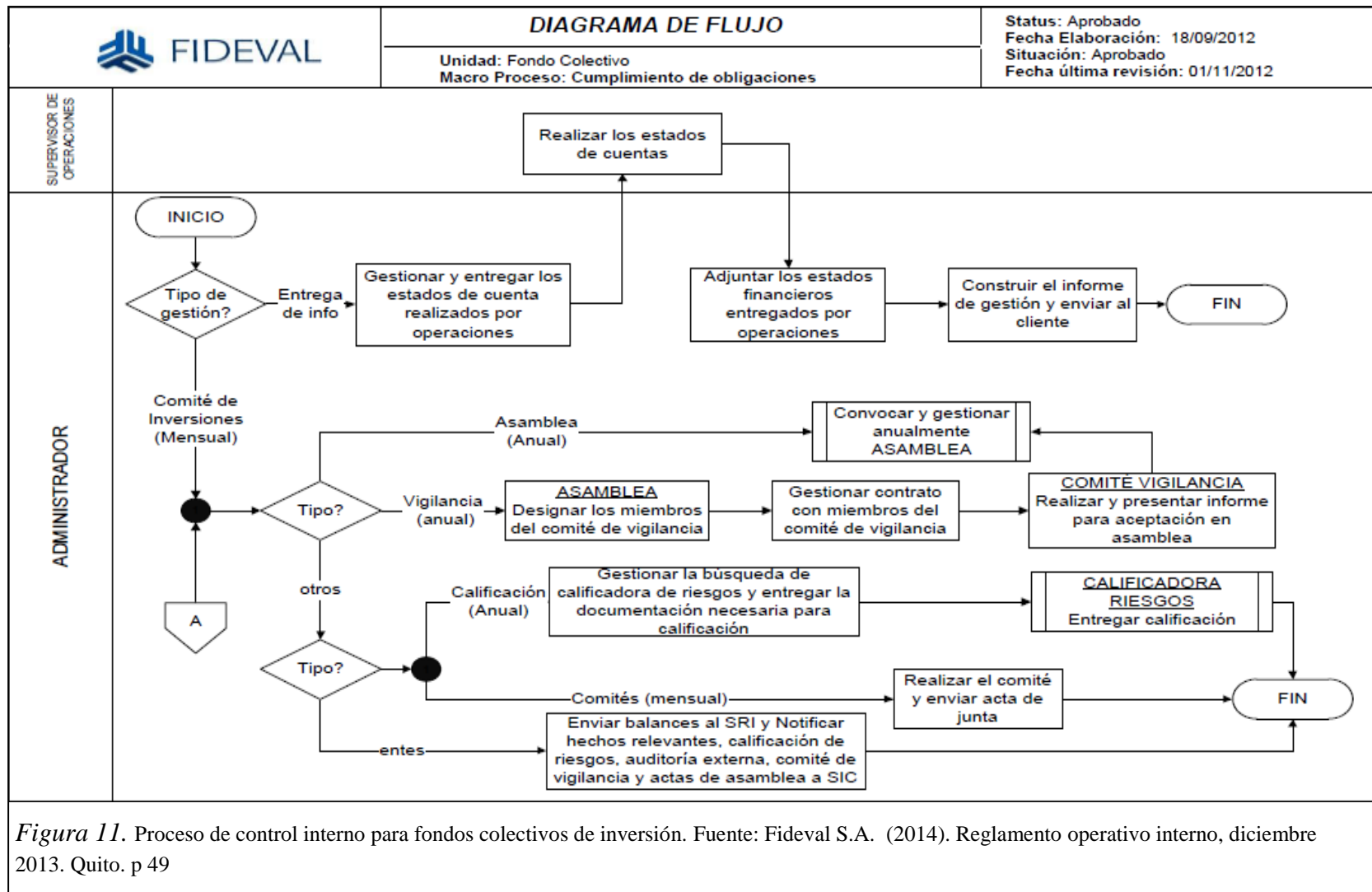
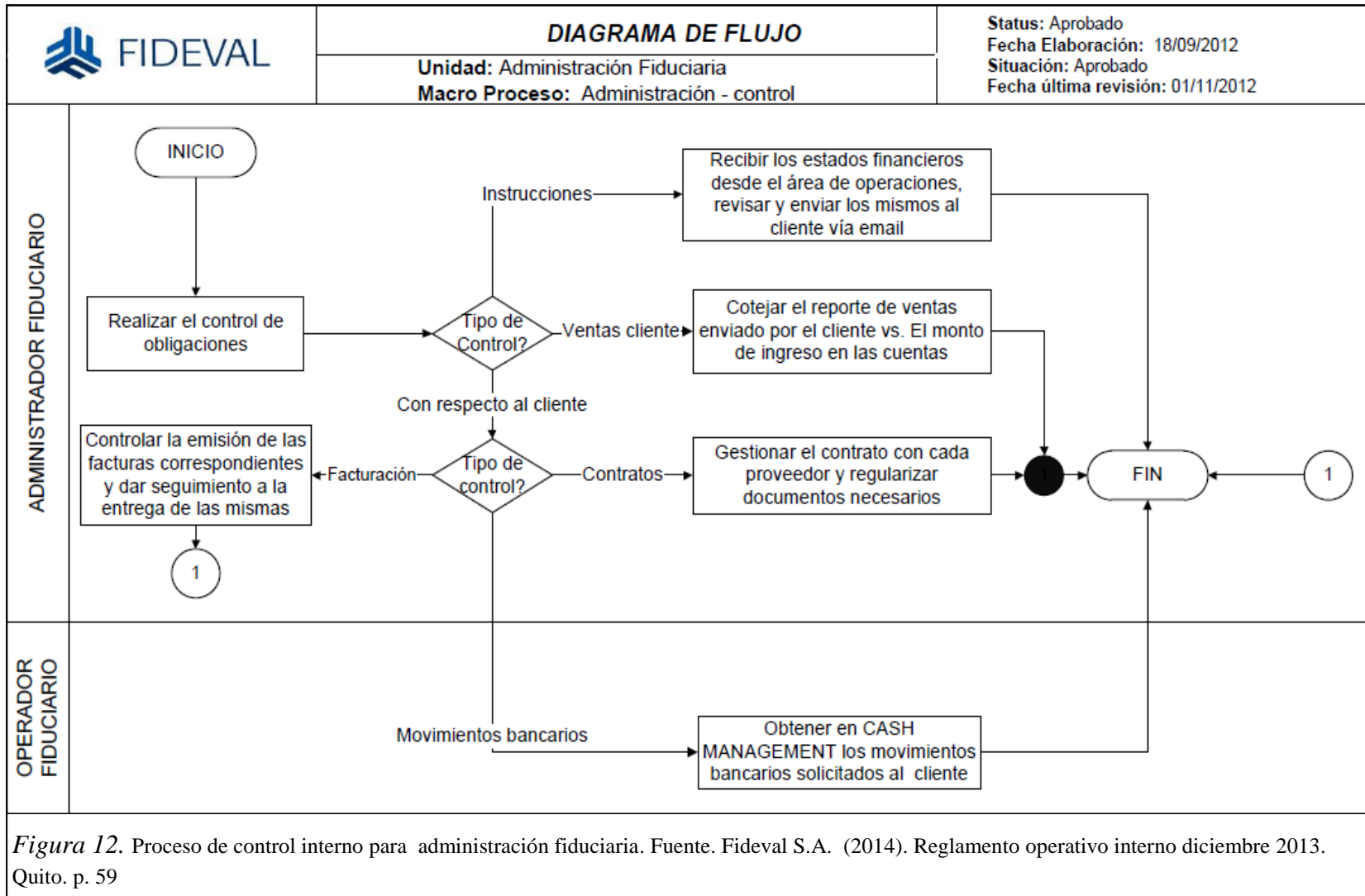
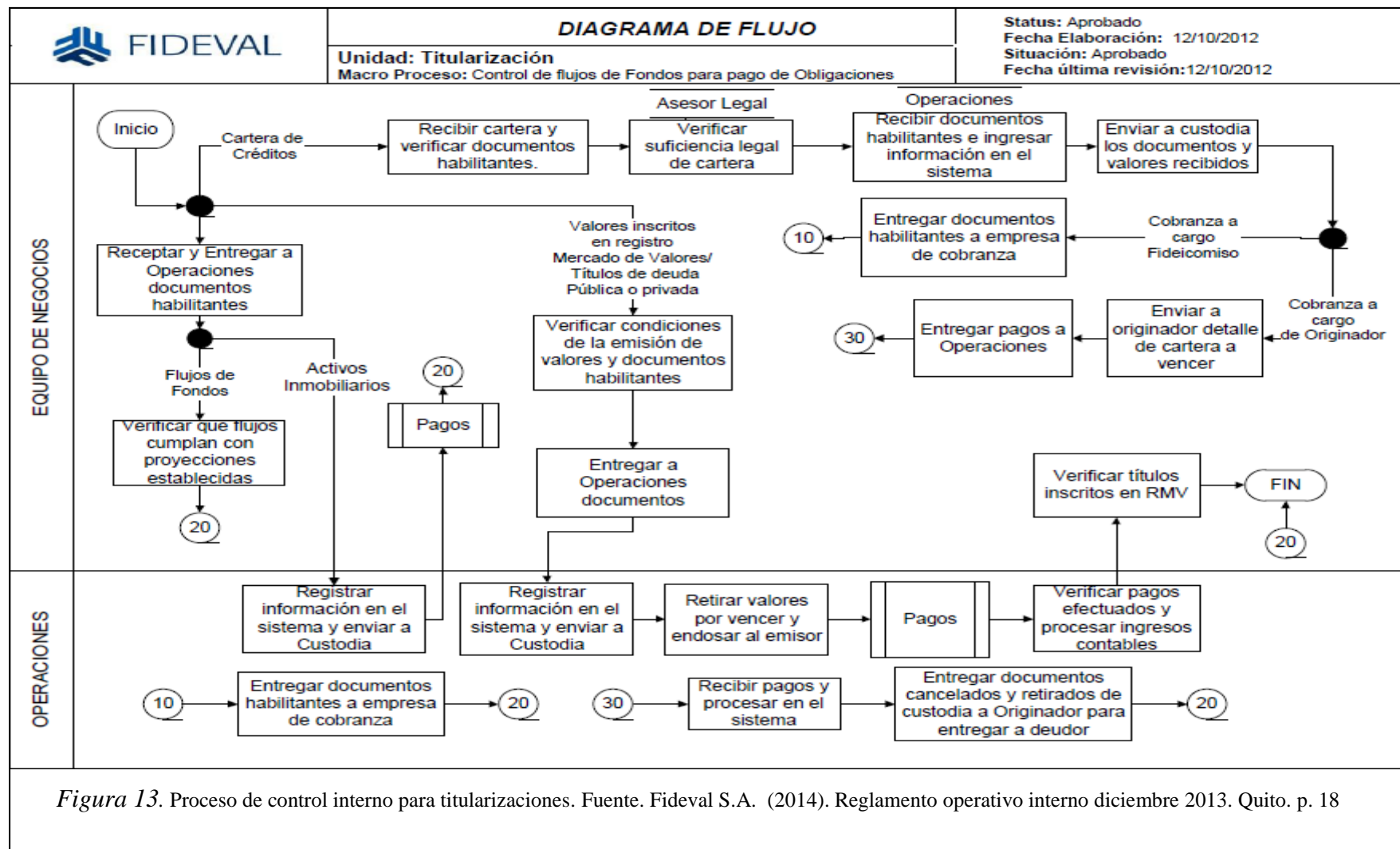


Figura 10. Proceso de control interno para fondos de inversión. Fuente: Fideval S.A. (2014). Reglamento operativo interno diciembre 2013. Quito. p. 33







2.10. Política de control

Para describir las políticas que rigen el funcionamiento de Fideval S.A. nos remitimos a la herramienta ISO Manager donde se encuentran todas las políticas institucionales, para conocimiento, disposición y aplicación de sus empleados, igualmente es útil para que los organismos de control regulen y evalúen los procesos.

2.10.1. Reglamentos internos

Al describir a los reglamentos internos, podemos citar que su control radica en que la empresa cuenta con la certificación ISO 9001:2008, misma que provee y tiene como objetivo establecer un sistema de gestión de calidad que satisfaga a plenitud los requerimientos de los clientes.

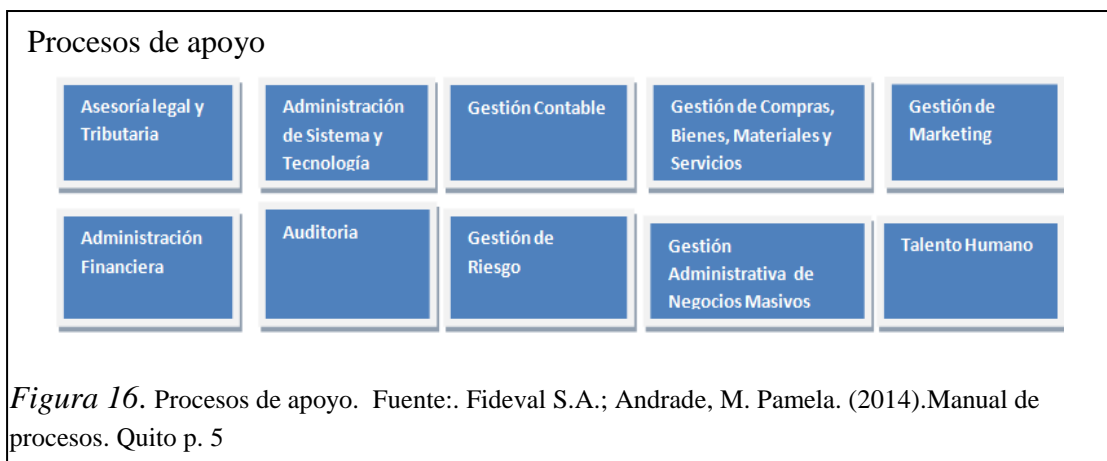
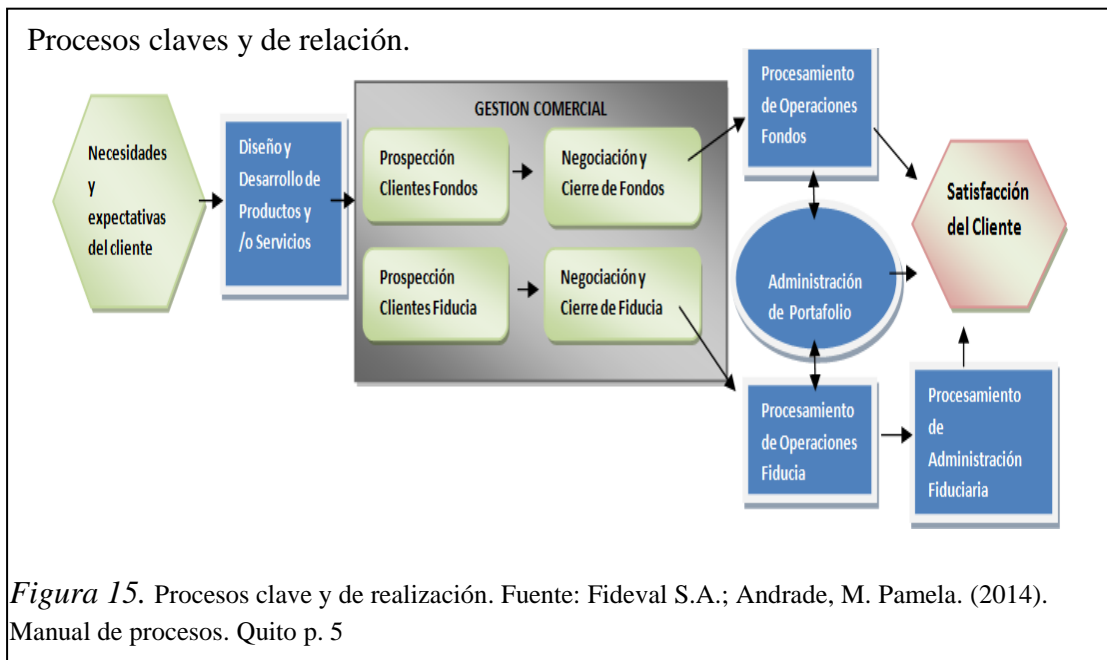
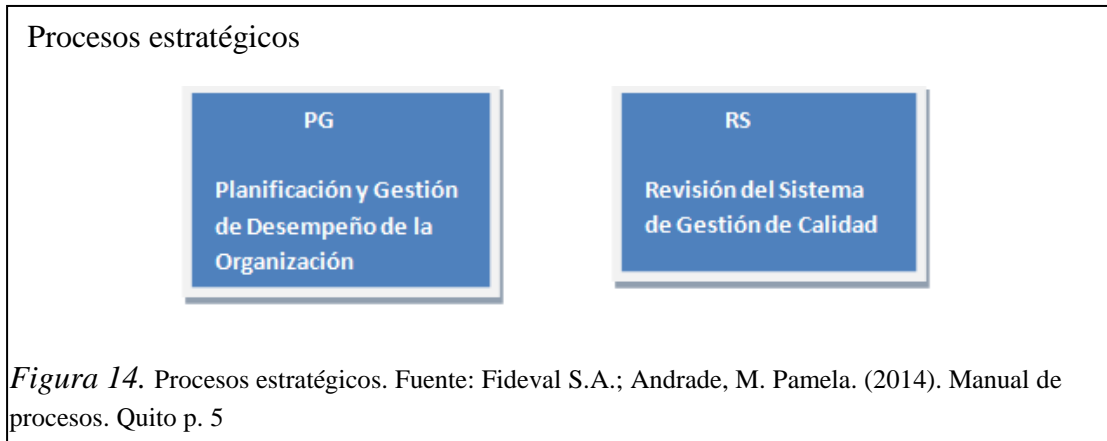
Entre las principales políticas que regulan las actividades económicas de Fideval S.A. podemos referirnos a las siguientes:

- Reglamento operativo interno
- Manual de la organización
- Manual de procesos
- Manual de prevención de lavado de activos

Reglamento operativo interno. regula el correcto funcionamiento y establece los parámetros de procedimientos para administrar los fondos de inversión, fondos colectivos, negocios fiduciarios, y procesos de titularización; con el afán de proveer una guía y normativa para ejecutar las distintas operaciones de la empresa y así cumplir con los fines preestablecidos.

Manual de la organización. es un documento que sirve para describir la organización interna de Fideval y su funcionamiento, a través de la delimitación de los roles y funciones de los distintos colaboradores que conforman la institución, teniendo como meta la parametrización de las actividades y el logro de los objetivos.

Manual de procesos. “es un mecanismo de control donde se describen los procesos de realización, estratégicos y de apoyo que componen el Mapa de Procesos de Fideval S.A.” (Fideval S.A.; Andrade, M. Pamela, 2014, págs. 2-3)



Los otros reglamentos que se puede mencionar y son de gran utilidad para mantener un adecuado control de la organización son:

- Manual de sistema de gestión de calidad
- Instructivos
- Comunicados
- Entre otros reglamentos.

2.10.2. Manuales de seguridad

El manual de seguridad de Fideval S.A. es un instrumento que norma el uso de la información, mismo que debe ser acatado por todos los colaboradores de la institución, tiene como meta hacer cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de los sistemas computacionales, además que los previene de posibles amenazas.

Es responsabilidad de todos los usuarios habituales u ocasionales de los sistemas informáticos de la institución cumplir con las disposiciones establecidas para el control y resguardo de la seguridad informática.

“Para describir de forma general el contenido del manual de seguridad se ha establecido un conjunto de controles conforme al modelo, por lo tanto constituye política de Fideval” (Fideval S.A., 2013, págs. 3-4)

- **Eficacia.** garantizar que los permisos se adapten y justifiquen de acuerdo a las funciones que desempeñan cada usuario.
- **Eficiencia.** cerciorarse que se optimice los recursos en el uso y procesamiento de la información,
- **Confiability.** garantizar información veraz, oportuna, clara.
- **Integridad.** cerciorarse que se incluya toda la información necesaria, suficiente para la adecuada operación del negocio.
- **Exactitud.** mitigar los errores, irregularidades de la información.
- **Disponibilidad.** garantizar la debida y controlada accesibilidad.

- **Legalidad.** cumplir con las regulaciones legales vigentes.
- **Confidencialidad.** asegurar el correcto uso y no divulgación de la información a terceros no autorizados.
- **Autorización.** establecer perfiles de permisos acorde a las funciones y necesidades de los usuarios.
- **Protección física.** controlar los accesos ilegítimos o daños físicos que puedan modificar, deteriorar o dañar totalmente la información.
- **Propiedad.** cerciorar y verificar los derechos de propiedad sobre la información utilizada.

En conclusión este manual dictamina el correcto uso y disposición de los sistemas informáticos de la organización, su meta es regular dicho componente acorde a las bases y normativas legales aceptadas.

2.10.3. Manual de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo y otros delitos

Para cumplir con la ley de prevención, detección y erradicación del delito de lavado de activos, Fideval S.A. ha conformado su propia unidad de cumplimiento, quien se ha encargado de elaborar y mantener actualizado el manual de políticas de prevención de lavado de activos, este reglamento tiene como objetivo general evitar que sus productos y servicios sean utilizados para ocultar o manejar dinero proveniente de actividades ilícitas. (Fideval S.A., 2014, pág. 4)

“El beneficio y uso del manual es interno y provee una consulta permanente en la herramienta ISO Manager, mismo que está dirigido a todo el personal de la institución, pero particularmente para quienes administran la relación comercial con los clientes.” (Fideval S.A., 2014, pág. 4)

Marco legal que rige el manual:

- Resolución CNV-2011-008

- Codificación de las Resoluciones expedidas por el Consejo Nacional de Valores, por el siguiente: Capítulo VIII. Normas para Prevenir el Lavado de Activos y el Financiamiento de Delitos en las Bolsas de Valores, Casas de Valores y Administradoras de Fondos y Fideicomisos, emitida mediante Registro Oficial 693 del 30 de abril del 2012 (CNV-2011-008).
- Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.
- Resolución de la Unidad de Análisis Financiero Consejo (No. UAF-DG-2012-0033)
- Reglamento General a la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos.
- Reglamento para la aplicación de sanciones por falta de envío de información prevista en la Ley de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos (SC-DSC-G-12-008)

Objetivos de la unidad de cumplimiento a través del manual de políticas de prevención de lavado de activos:

- Dimensionar el problema, conocer las herramientas con las que cuenta Fideval S.A. y aportar conceptos básicos para minimizar el riesgo y prevenirlo.
- Divulgar las políticas y fortalecer los procedimientos que impidan que Fideval S.A. sea utilizada como instrumento para el Lavado de Activos.
- Sensibilizar y concienciar a los Colaboradores, del papel que cada uno cumple en la prevención, detección y control del Lavado de Activos, así como precisar la responsabilidad que, tanto la Compañía como sus Colaboradores, tienen frente al país y la sociedad en general.
- Aportar en la identificación de operaciones financieras que puedan ser realizadas con recursos provenientes de actividades ilícitas.
- Delinear las políticas de PLA: Conozca su Cliente, Empleado, Mercado, y Proveedor, que son de cumplimiento obligatorio. (Fideval S.A., 2014, págs. 4-5)

2.10.4. Reglamentos internos de seguridad y salud en el trabajo

El reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo es un documento formal que regula las relaciones laborales entre Fideval S.A. y sus trabajadores, las disposiciones enmarcan, detallan, delimitan y resguardan el bienestar de los colaboradores según el marco legal que establece la república del Ecuador y los organismos internacionales para garantizar un ambiente de trabajo seguro, confiable y estimulante, cuya aplicación permita alcanzar los objetivos de productividad de la empresa. (Fideval S.A., 2014, pág. web 51)

Dentro del reglamento se encuentran las siguientes disposiciones generales:

- Obligaciones y prohibiciones:
 - Empresa
 - Personal
- Derechos: personal
- Incentivos, incumplimientos y sanciones

El reglamento establece las obligaciones y responsabilidades de los integrantes del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, los cuales están conformados de la siguiente manera:

- Comité paritario
- De la unidad de seguridad y salud
- Del servicio médico de empresa
- Responsabilidades de gerentes y jefes
- Prevención de riesgos
- De la población vulnerable

Factores de riesgo de la empresa a prevenir:

- Físico

- Mecánico
- Químico
- Biológico
- Ergonómico
- Psicosocial

2.11. Estructura organizacional

Fideval S.A. cuenta con una estructura organizacional sumamente dinámica y flexible, compuesta por equipos interdisciplinarios para la asesoría, administración y control de los diferentes negocios.

Como conclusión la compañía está conformada por un equipo de 140 trabajadores aptos para realizar las diversas actividades que le sean encomendadas acorde a su perfil profesional. La entidad posee una estructura organizacional altamente dúctil, proactiva que proporciona una adecuada administración, control y asesoría de los diversos fondos y negocios fiduciarios que maneja. Esta estructura cuenta con la experiencia necesaria para administrar los activos de terceros de manera adecuada y exitosa.

“Administramos Fideicomisos cuyo valor patrimonial supera los USD \$1,700 MM, brindando servicios de calidad y valor agregado a Instituciones del Sistema Financiero, Organismos Multilaterales, Constructoras, Aseguradoras, Consorcios, y a importantes empresas en diferentes industrias.” (Fideval S.A., 2014, pág. web 19)

2.12. Organigrama institucional

El siguiente organigrama representa de forma gráfica la estructura departamental y jerárquica de la empresa, asimismo permite obtener una idea sintética de la organización para comprender de una manera más simplificada a Fideval, mismo que se encuentra organizado de la siguiente manera:

El organigrama se encuentra detallado de la siguiente forma:

- Junta general de accionistas
- Directorio
- Gerente general
 - Asistente de gerencia
- Auditor interno
 - Control interno (controller)
 - Auditor junior
 - Analista de cumplimiento
- Gerente de operaciones
 - Subgerente de operaciones
 - Técnico de operaciones
 - Subgerente contable
 - Contador fiduciario
 - Contador fiduciario Jr.
 - Operador contable
 - Operador contable Jr.
- Gerente tesorería
 - Trader
 - Asesor legal
 - Asistente legal
- Gerente de tecnología
 - Analista IT
 - Ingeniero IT
 - Desarrollador
- Gerente comercial fondos
 - Subgerente comercial
 - Asesor comercial
 - Asistente comercial
 - Gerente comercial fiducia
- Gerente regional de Guayaquil
- Gerente administración fiduciaria
 - Subgerente administración fiduciario

- Administrador fiduciario
- Administrador fiduciario Jr.
- Operador fiduciario
- Gerente administrativo y financiero
 - Asistente administrativo
 - Recepción
 - Mensajero
 - Asistente de servicios generales Guayaquil
 - Asistente de servicios generales Quito
 - Auxiliar de servicios generales (Quito)
 - Contador general
 - Subcontador general
 - Asistente contable
- Representante de la dirección ante el SGC
- Asesores legales y tributarios
- Gerente desarrollo de negocios
- Gerente inteligencia de negocios
- Gerente de negocios masivos
 - Administrador de negocios
 - Jefe de negocios
 - Jefe de ejecuciones
- Gestor automotriz
 - Digitalizador
 - Asistente de negocios
 - Asistente de ejecuciones
 - Supervisor de ejecuciones
 - Operador legal
- Gerente de riesgos

2.13. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite a la empresa realizar un diagnóstico de su situación con el propósito de analizar con que aspectos positivos cuenta, cuales son los que se pueden aprovechar, conjuntamente detecta los factores negativos a

mitigar mientras examina a los mismos. Este análisis permite a la institución tomar decisiones acertadas para optimizar el manejo de sus recursos y metas programadas.

Para interpretar la situación de FIDEVAL S.A. se muestra la siguiente tabla:

Tabla 5.

Matriz FODA de Fideval S.A.

MATRIZ FODA DE FIDEVAL S.A.			
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento en el mercado por la trayectoria y los buenos servicios prestados. • Proactividad en el manejo de recursos de terceros gracias a la certificación ISO por brindar servicios bajo un sistema de gestión de calidad. • Personal altamente calificado y especializado en la administración fiduciaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Acoplación de la empresa a nuevos sistemas de gestión debido a su fusión. • Procesos que aun siendo buenos no cumplen con todos los parámetros de control para ejecutar los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos. • Talento humano mal utilizado y ambiente de trabajo deficiente. 	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación y crecimiento en la cultura por constituir negocios fiduciarios para alcanzar diversas metas. • Corrección de los procesos en búsqueda de mejorar la satisfacción y expectativas del cliente. • Progresivo demanda del mercado por rentabilizar sus activos con métodos no tan tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada oferta de empresas que brindan servicios en administración fiduciaria. • Cambios en la legislación, y regulaciones desfavorables emitidas por los órganos competentes. • Crecimiento de las empresas competidoras. 	AMENAZAS

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS

3.1. Procesos de la auditoría de gestión

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores del presente trabajo, el procesos de la auditoría con lleva un sinnúmero de pasos a seguir, y cuyo objetivo se ha delimitado en ofrecer una guía práctica para realizar auditorías de gestión en empresas administradoras de fondos y fideicomisos, lo que busca el presente capítulo es desarrollar propiamente el trabajo de auditoría.

3.1.1. FASE I: Diagnóstico y planificación preliminar

Se establece el acercamiento del equipo auditor a la institución la cual tiene como fin analizar de manera integral y de forma general al giro y actividades propias de negocio.

Al tener un conocimiento general visiblemente identificado en los capítulos anteriores del presente trabajo, los que constituyen la recopilación de la información en la entidad de manera global, entonces el auditor emitirá una propuesta a la empresa para realizar una auditoría de gestión, la cual delimitara el alcance y actividades de la misma. Los pasos a seguir por el auditor y su equipo multidisciplinario se establecieron de la siguiente manera:


- Se realiza una visita a la entidad, en la cual se mostrará a las autoridades los beneficios y necesidades de realizar una auditoría de gestión.
- Una vez aprobada la propuesta de auditoría, el auditor y su equipo realizarán una visita de observación que tendrá como objetivo principal recopilar la máxima información útil en un tiempo prudencial.
- Una vez visitada la empresa, el equipo deberá obtener un conocimiento global o al menos haber sintetizado la siguiente información:

- a) Los antecedentes de la empresa, por qué y para de la creación de la misma, su información financiera y técnica reciente, su misión, visión, objetivos y cambios que se han presentado a los mismos.
 - b) Se estudiara y si es el caso determinara indicadores a sus diferentes actividades u operaciones medibles o no.
 - c) Se revisara y analizara el marco legal al cual se sustenta el giro de su negocio, el mismo que se determinara mediante inspección de sus disposiciones legales, estatutos, reglamentos, decretos y demás normas que tenga influencia directa en el desarrollo de las operaciones de la institución.
 - d) Análisis de la organización, en el cual su base principal de estudio radica en el organigrama institucional, la asignación de responsabilidades y delegación de las mismas. Además se revisara de forma general el manual de funciones, reglamentos internos y cuál es el grado de autonomía de los funcionarios.
 - e) Luego se deberá revisar las operaciones de la entidad las mismas que son dispuestas en los manuales de procedimientos y adicional se detectara cuáles son las actividades de mayor importancia
 - f) Se detectara y revisara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por medio de la matriz FODA de la organización.
- Una vez recolectado la información que será útil para entender el giro de la empresa se deberá evaluar su estructura de control interno a través de sus manuales.
 - También se deberá examinar la información restante interna o externa, que tenga relación con la naturaleza de las operaciones y establezca una fuente de valor importante para ejecutar la auditoría de gestión.

Cabe recalcar que como se ha venido mencionando dichos pasos y requisitos básicos para iniciar la auditoría ya fueron tratados y analizados en el segundo capítulo del presente trabajo; y una vez que se ha empapado de forma general sobre el giro del negocio y controles de la entidad se proseguirá con la planificación del trabajo a través del programa de auditoría el cual se mostrará de forma práctica a continuación:

Tabla 6.

Objetivos y programa de auditoría fase preliminar

		EP1-1		
		3		
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS OBJETIVOS Y PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE PRELIMINAR AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				
Elaborado por: JN/JC Fecha: 01/10/2014				
OBJETIVOS DE AUDITORÍA				
1	Conocer y entender de manera integral el giro de negocio de la empresa			
2	Recolectar información relevante sobre la empresa y procesarla mediante herramientas y criterios de auditoría.			
3	Llevar a cabo la recopilación, registro y análisis de la información necesaria y suficiente para efectuar las pruebas selectivas de la auditoría, así como la evaluación de los resultados obtenidos			
4	Analizar la información obtenida y determinar las áreas, procesos o componentes a auditar.			
Las referencias que estos objetivos hacen incluyen las notas complementarias o aclaratorias en las matrices adjuntas.				
FASE I ETAPA PRELIMINAR PROGRAMA DE AUDITORÍA				
N	PROCEDIMIENTOS	CÉDULA	FECHA	AUD
A	Aplicables en la etapa preliminar			
A.00	Elaborar el programa de auditoría y objetivos del componente fase I etapa preliminar	EP1-1 1	01/10/2014	JN/JC
A.01	Elaborar el memo de planificación para llevar a cabo la auditoría de gestión en la empresa. El mismo deberá establecer al menos el alcance y objetivos de la auditoría.	EP1.1-1 2	01/10/2014	JN/JC
A.02	Redactar el informe o matriz de visita preliminar con la recopilación de la información obtenida sobre:	EP1.2-1 1	01/10/2014	JN/JC

		EP1-2		
		3		
	<ul style="list-style-type: none"> - Los antecedentes de la empresa, por qué y para de la creación de la misma, su información financiera y técnica reciente, su misión, visión, objetivos y cambios que se han presentado a los mismos. - Los indicadores a sus diferentes actividades u operaciones medibles o no - El marco legal al cual se sustenta el giro de su negocio, estatutos, reglamentos, decretos y demás normas. - El organigrama institucional, la asignación de responsabilidades y delegación de las mismas, los manuales de funciones, reglamentos internos y cuál es el grado de autonomía de los funcionarios. - Revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por medio de la matriz FODA de la organización. - Información restante interna o externa, que tenga relación con la naturaleza de las operaciones y establezca una fuente de valor importante para ejecutar la auditoría de gestión. 		01/10/2014	JN/JC
A. 03	Elaborar las entrevistas al personal clave y llevar a cabo las mismas con el fin de obtener una perspectiva desde el punto de vista de dichos funcionarios a cerca de giro del negocio	<u>EP1.3.1-1</u> 2 <u>EP1.3.7-1</u> 2	03/10/2014 07/10/2014	JN/JC
B	Aplicables en las etapas intermedias y final			
B. 00	Realizar el informe de las entrevistas al personal clave.	<u>EP1.4-1</u> 2	15/10/2014	JN/JC


		EP1-3								
		3								
B. 01	Elaborar la matriz de entrevistas al personal clave para sintetizar y analizar la información recolectada; y determinar el área a auditar.	EP1.5-1 2	15/10/2014	JN/JC						
B. 02	Con base en los métodos efectuados y de acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso de auditoría realizar la matriz de hoja de hallazgos encontrados durante el período auditado. Mediante la aplicación de la matriz determinar la condición, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones pertinentes a la etapa en mención.	EP1.6-1 2	20/10/2014	JN/JC						
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: right;">Elaborado por:</td> <td>JNI</td> <td style="text-align: left;">Fecha:01/10/2014</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Revisado por:</td> <td>Ing. MG</td> <td style="text-align: left;">Fecha:01/10/2014</td> </tr> </table>					Elaborado por:	JNI	Fecha: 01/10/2014	Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 01/10/2014
Elaborado por:	JNI	Fecha: 01/10/2014								
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 01/10/2014								

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 7.

Memorando de planificación

	EP1.1-1
2	
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN. AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE	
<p>De mis consideraciones;</p> <p>Por medio de la presente le hago llegar un atento saludo sin antes desearle éxitos en el manejo y funcionamiento de su compañía.</p> <p>La presente, propone la realización de una metodología para la aplicación de una auditoría de gestión enfocada en la administración de fondos y fideicomisos.</p> <p>El objetivo de la auditoría es recolectar, procesar, analizar e informar los hechos más relevantes que pueden generar riesgos significativos en el manejo y funcionamiento de la compañía, el plazo estimado para el desarrollo del trabajo es de 30 días hábiles a partir de la fecha de presentación de la compañía.</p> <p>El equipo de trabajo que asistirá a la auditoría es multidisciplinario y con alto conocimiento, nuestra tarea consistirá en la revisión de la información presentada por la compañía, para verificar el cumplimiento de la eficiencia, efectividad y economía, sin embargo, también analizará al valor agregado que la entidad ha comunicado a sus clientes mediante su estructura y la funcionalidad de los procesos.</p> <p>La normativa vigente de auditoría es la base del examen a realizarse, la cual permitirá analizar los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los riesgos del negocio a nivel estratégico y a nivel de los procesos de la compañía • Evaluar los procesos de la compañía mediante la aplicación de indicadores de gestión. 	

- Evaluar los sistemas de control interno a través de la medición de la eficiencia y fiabilidad esperada.

Requerimos de autorización para tener el apoyo laboral de los trabajadores de su compañía a fin de realizar los siguientes procedimientos:

- Permiso de respuestas escritas de ser el caso a los trabajadores, por la aplicación de cuestionarios durante el desarrollo del examen.
- Colaboración de los empleados ante las necesidades y requerimientos que se presenten en la elaboración del trabajo.
- Facilitar información necesaria para la evaluación de las actividades de la compañía.

Una vez concluido y analizada la evidencia reunida, se procederá a emitir un informe con la opinión de los mismos, en el cual constaran las conclusiones y recomendaciones que representara los resultados del análisis del examen de auditoría.

Con sentimiento de consideración y estima.

Atentamente,

.....
Jefferson Fernando Naranjo Solis
AUDITOR


.....
Jenny Paola Chisaguano Pila
AUDITORA

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 8.

Notificación de inicio de auditoría


	EP1.2-1
	1
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE	
<p>De mis consideraciones:</p> <p>De acuerdo a la planificación realizada para el desarrollo del estudio, me es grato informarle a usted que de acuerdo a la autorización otorgada, se procederá a realizar un examen eficiente y relevante a la información otorgada por su noble institución con un enfoque en la gestión realizada, utilizando los conocimientos adquiridos en la carrera de Contabilidad y Auditoría.</p> <p>La persona responsable de realizar el estudio será el equipo auditor conformado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jefferson Fernando Naranjo Solís. • Jenny Paola Chisaguano Pila. <p>Quienes se han propuesto desarrollar una “Metodología para la Aplicación de una Auditoría de Gestión en las Empresas Administradoras de Fondos y Fideicomisos, Caso: Fideval S.A. Administradora de Fondos y Fideicomisos, Año 2014”. Para iniciar el proceso de la auditoría se empezará por realizar entrevistas al personal clave de la empresa, este nos permitirá analizar diversos aspectos desde el punto de vista de los funcionarios cruciales que se encuentran a cargo de la institución. A continuación se presenta los modelos de entrevistas efectuados en la organización para el inicio del análisis de la información</p> <p>El período a desarrollar el trabajo será del 01 de octubre al 31 de diciembre de 2014.</p> <p>.....</p> <p style="display: flex; justify-content: space-between;"> Jefferson Fernando Naranjo Solís AUDITOR Jenny Paola Chisaguano Pila AUDITORA. </p>	

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 9.

Informe de visita previa

	EP1.2-1
2	
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS INFORME DE VISITA PREVIA AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE	
<p>e mis consideraciones;</p> <p>Por medio de la presente le hago llegar un atento saludo sin antes desearle éxitos en el manejo y funcionamiento de su compañía.</p> <p>Una vez realizada la visita previa a la empresa FIDEVAL S.A., se redacta el siguiente informe indicando los puntos clave para obtener una idea a general de la situación de la empresa.</p> <p>El objeto social de la empresa es el manejo de negocios fiduciarios, fondos de inversión nacionales y titularización de bienes.</p> <p>La misión de la empresa está enfocada a satisfacer las necesidades de sus clientes de manera óptima y oportuna a través de un sistema de mejoramiento continuo.</p> <p>La visión es ser reconocida en el mercado ecuatoriano gracias a los servicios que presta y la seguridad que estos generan, por una correcta administración en el manejo de los recursos de terceros</p> <p>Los objetivos de la empresa se basan en la satisfacción de cliente tanto interno como externo, con un clima laboral adecuado.</p> <p>Los indicadores de la empresa, mediante los cuales se presenta la situación real de confiabilidad sobre el giro del negocio.</p> <p>La estructura de la empresa, los manuales, políticas y demás reglamentos que regulan el manejo y funcionamiento de la empresa están respaldados</p>	

electrónicamente en el sistema ISO Manager.

Se analizara el sistema FODA de la empresa para determinar los factores que influyen en el manejo de los procesos.

El presente informe permitirá tener un mayor conocimiento de la empresa, y un enfoque que sea más exacto y correcto al momento de realizar el presente trabajo.

Con sentimiento de consideración y estima

Atentamente,

.....
Jefferson Fernando Naranjo Solis
AUDITOR


.....
Jenny Paola Chisaguano Pila
AUDITORA

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 10.

Entrevista al personal clave

	EP1.3.1-1
2	
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
Nombre del Funcionario: MAYRA MARTÍNEZ DE LA VEGA	
Cargo: AUDITORA INTERNA	
OBJETIVO: Obtener información acerca de la empresa desde la perspectiva de sus funcionarios, y establecer parámetros para cerciorar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función de su eficiencia y eficacia.	
PREGUNTAS: 1) ¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A? Como la administradora de fondos y fideicomisos más grande del país y como una empresa totalmente apalancada en buenos sistemas tecnológicos y talento humano de excelencia. 2) ¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte? Sí, la empresa cuenta con procesos que incluyen procesos de control sobre actividades clave, más sistemas de control automáticos sobre algunas instancias. Se continúa con la implementación de controles clave, con la participación de la Gerencia de Riesgos de la empresa. 3) ¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio? A través de los comités comerciales, comités de riesgos y revisiones de auditoría interna. 4) ¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué? El área de negocios fiduciarios y operaciones, por el riesgo inherente al tipo de negocios que se administran y en base al gran número de regulaciones que estamos en la obligación de cumplir (varios entes revisores) 5) ¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área? Siempre son oportunas todas las revisiones sobre procesos críticos. 6) ¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados?	

Son buenos y se está en constante automatización de controles clave

- 7) **¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados?**

Son buenos y se está en constante automatización de controles clave

- 8) **¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos?**

Sí y esto es revisado a través de las permanentes auditorías de calidad.

- 9) **¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima?**

Sí. Para el 2014 se solicitó a los auditores externos una revisión de la plataforma automática para garantizar que así sea.

- 10) **¿Qué información sería relevante auditar?**

El cumplimiento de instrucciones fiduciarias y procesos de contabilización.

- 11) **¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?**

Últimas reformas emitidas por la Presidencia de la República.

- 12) **¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?**

En su mayoría, para lo cual se cuenta con las encuestas de satisfacción del cliente externo.


- 13) **¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?**

Eso se sabrá solamente cuando se concluya con la revisión y optimización de los procesos actuales.

- 14) **¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?**

Que será la más grande y la mejor Administradora de Fondos en el país y una de la mejores a nivel de Sudamérica.

Elaborado por:	JNC	Fecha: 03/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 03/10/2014

 JJ AUDITORES y ASOCIADOS	EP1.3.2-1
2	
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
Nombre del Funcionario: PAMELA ORTIZ Cargo: GERENTE DE RIESGOS	
OBJETIVO: Obtener información acerca de la empresa desde la perspectiva de sus funcionarios, y establecer parámetros para cerciorar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función de su eficiencia y eficacia.	
PREGUNTAS: <ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A.? Fideval es una empresa seria y con valores claros empleada al servicio al cliente con el mejor personal y con innovación. 2) ¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte? Si, considero que auditoría interna con sus informes aporta a informar sobre falencias externas 3) ¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio? Está en desarrollo en el tema de riesgo operativo pero el riesgo inherente al negocio es controlado eficientemente 4) ¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué? Administración fiduciaria debido a que es el área del negocio más representativa para la compañía y por su complejidad de ejecución al contar con fideicomisos en varios sectores y con muchas instrucciones. 5) ¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área? Si se realiza y si es necesaria. 6) ¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados? Considero que debe ampliarse en ámbito para determinar si se cumple con todas las instrucciones del fideicomiso (control aleatorio). Los administradores deben utilizar el sistema gestor. 	

7) **¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos?**

Sí, en general.

8) **¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima?**

Sí, pero es necesario auditarlos de forma periódica.

9) **¿Qué información sería relevante auditar?**

Respalos de información, escenarios de contingencia informática, procesos clave.

10) **¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?**

Cambios en normativas, riesgos de contraparte.

11) **¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?**

Sí, de acuerdo a la encuesta de satisfacción de cliente externo.


12) **¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?**

Sí

13) **¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?**

Creo que vamos por excelente camino y con indicadores de gestión se identificara en que debemos seguir mejorando.

Elaborado por:	JNC	Fecha: 03/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 03/10/2014

	EP1.3.3-1
3	
<p align="center"> FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 </p>	
Nombre del Funcionario: GONZALO DUEÑAS	
Cargo: GERENTE DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	
OBJETIVO: Obtener información acerca de la empresa desde la perspectiva de sus funcionarios, y establecer parámetros para cerciorar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función de su eficiencia y eficacia.	
PREGUNTAS:	
<p>1) ¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A?</p> <p>Como una Administradora de Fondos y Fideicomisos independiente de grupos Financieros o Empresariales, que ha participado activamente en el mercado ecuatoriano desde el inicio de la actividad en el país, contando con más de 15 años de experiencia. Cuenta con licencias para administrar Fondos de Inversión, Negocios Fiduciarios, actuar como Agente de Manejo en procesos de titularización, y representar fondos internacionales. La gestión de calidad y el valor agregado y resultados a los objetivos de nuestros clientes constituyen los ejes de nuestra filosofía corporativa.</p> <p>2) ¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte?</p> <p>Sí.</p> <p>3) ¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio?</p> <p>El control y monitoreo de los riesgos del negocio es un proceso integral dentro de FIDEVAL. Puntualmente, el análisis inicia antes de iniciar la relación comercial con cualquier prospecto cliente. Un comité de negocios analiza detalladamente las características del negocio en cuestión, así como de las intervinientes en el mismo. De este comité, se analiza la estructura ideal del negocio, así como los controles que han de implementarse una vez estructurado el mismo. Posteriormente, cuando el negocio inicia, las áreas de administración fiduciaria, operaciones, y fondos de inversión, implementan controles periódicos de acuerdo a la naturaleza del negocio en cuestión, así como de las</p>	

intervinientes en el mismo. De este comité, se analiza la estructura ideal del negocio, así como los controles que han de implementarse una vez estructurado el mismo. Posteriormente, cuando el negocio inicia, las áreas de administración fiduciaria, operaciones, y fondos de inversión, implementan controles periódicos de acuerdo a la naturaleza del negocio. También, nuestra área de auditoría y cumplimiento, realiza controles aleatorios para asegurarse de que todo esté bajo control. Finalmente, para analizar los negocios más complejos, existe un comité de negocios problema que analiza la situación de cada uno de estos, identifica controles, y los implementa buscando minimizar el riesgo.

4) ¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué?

Administración Fiduciaria y Fondos de Inversión. Considera que éstas son las áreas críticas de la compañía ya que allí se centra la administración y control diario de los negocios que mantenemos vigentes. Específicamente, creo que una correcta administración diaria es indispensable para identificar cualquier problema a tiempo, así como para manejarlo adecuadamente.

5) ¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área?

Sí. Considero que es indispensable realizar auditorías de gestión periódicas en dichas áreas.

6) ¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados?

Al no encontrarme relacionado con las mismas no poseo los elementos necesarios para contestar esta pregunta fundamentada en evidencia empírica.

7) ¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos?

Sí. Sin embargo, nunca está de más realizar campañas comunicacionales para mejorar los conocimientos y asegurarse de su aplicación.

8) ¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima?

Sí. Contamos con tecnología de punta que nos permite no solo almacenar la información, sino tener acceso a la misma en vivo y procesarla para facilitar la toma de decisión tanto en mandos medios como altos.

9) ¿Qué información sería relevante auditar?

Información Financiera. Información relacionada con las obligaciones legales de la compañía y sus negocios.

10) ¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

Externos: las diferentes normas son la fuente de las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía. La regulación de cierto negocio, prohibición de otro, o generación de oportunidades para la implementación de nuevas estructuras fiduciarias.

Internos: alineamiento con la estrategia corporativa, enfoque en resultados, responsabilidad, etc.

11) ¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?

Parcialmente. La compañía corre periódicamente una encuesta de satisfacción del cliente externo para identificar si dichas expectativas se encuentran satisfechas. La encuesta cuenta con espacios de mejora así como fortalezas.


12) ¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?

Sí. La compañía tiene capacidad instalada para atender la demanda de servicios. Adicionalmente, estamos trabajando en volver más eficientes los procesos para que dicha capacidad instalada sea mayor en el corto plazo.

13) ¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?

En función de los objetivos definidos internamente y el entorno en el cual se desenvuelve la compañía, tiene un futuro prometedor. Especializándose en las líneas de negocio más rentable (sin que esto implique dejar de diversificar su portafolio de servicios ofertado) y volviendo más eficiente sus procesos.

Elaborado por:	JNC	Fecha: 03/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 03/10/2014

 JJ AUDITORES & ASOCIADOS	EP1.3.4-1
2	
<p align="center"> FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 </p>	
<p> Nombre del Funcionario: CARLOS CABANILLA Cargo: GERENTE DE NEGOCIOS MASIVOS </p>	
<p> OBJETIVO: Obtener información acerca de la empresa desde la perspectiva de sus funcionarios, y establecer parámetros para cerciorar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función de su eficiencia y eficacia. </p>	
<p> PREGUNTAS: </p> <ol style="list-style-type: none"> <p>1) ¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A? Una organización joven con muchas oportunidades de crecimiento y mejora.</p> <p>2) ¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte? Quizás podría ser más fuerte sin comprometer la agilidad en el negocio.</p> <p>3) ¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio? No de una forma sistemática pero sí transversalmente.</p> <p>4) ¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué? En este momento la comercial. Por la necesidad de recuperar ingresos.</p> <p>5) ¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área? Sí, quizás de manera trasversal se necesita más que una auditoría una consultoría para mejorar nuestra prospección de clientes, seguimiento, cierre y mantenimiento.</p> <p>6) ¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados? (No responde)</p> <p>7) ¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos? En mi área sí.</p> <p>8) ¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima? De manera general sí.</p> 	

9) ¿Qué información sería relevante auditar?

No identifico algo en particular.

10) ¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

Externos: la inseguridad e inestabilidad jurídica Internos: el establecimiento y seguimiento de metas

11) ¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?

En mi área de manera general sí.


12) ¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?

No sólo que suficiente sino hasta en exceso.

13) ¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?

Empresa con altas oportunidades de crecimiento que debe tomar medidas radicales para aprovechar su actual inercia de negocios

Elaborado por:	JNC	Fecha: 07/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 07/10/2014

 JJ AUDITORES & ASOCIADOS	EP1.3.5-1
2	
<p align="center"> FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 </p>	
<p> Nombre del Funcionario: JORGE CORNEJO Cargo: SUBGERENTE DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA </p>	
<p> OBJETIVO: Obtener información acerca de la empresa desde la perspectiva de sus funcionarios, y establecer parámetros para cerciorar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función de su eficiencia y eficacia. </p>	
<p> PREGUNTAS: </p> <ol style="list-style-type: none"> <p>1) ¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A?</p> <p>Empresa en consolidación, con buena presencia en el mercado y reconocida por sus actividades y profesionalismo.</p> <p>2) ¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte?</p> <p>Aún no. Se está en proceso de consolidación.</p> <p>3) ¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio?</p> <p>La identificación se realiza a través del conocimiento del mercado, la evaluación se realiza de manera integral, con medición de factores críticos y posibles mitigantes.</p> <p>4) ¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué?</p> <p>Operaciones, área de administración. Son las áreas que concentran tanto volumen como las transacciones de negocio.</p> <p>5) ¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área?</p> <p>Al realizar diversas actividades, las auditorías de gestión ayudan a identificar oportunidades de mejora</p> <p>6) ¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados?</p> <p>Medianamente, por cuanto se han presentado novedades.</p> <p>7) ¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos?</p> <p>Medianamente</p> 	

8) ¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima?

Considero que sí.

9) ¿Qué información sería relevante auditar?

Calidad de procesos y tiempos de respuesta

10) ¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

(No responde)

11) ¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?

En un 85% de los casos.


12) ¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?

No, creo que existan ciertas funciones en las cuales se requiere mayor consolidación.

13) ¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?

Es una empresa que aprendiendo de sus actividades impulsa un proceso de mejora constante.

Elaborado por:	JNC	Fecha: 07/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 07/10/2014

 JJ AUDITORES & ASOCIADOS	EP1.3.6-1
3	
<p align="center"> FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 </p>	
<p> Nombre del Funcionario: MARÍA BELÉN MARTÍNEZ CASTILLO Cargo: SUBGERENTE DE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA </p>	
<p> OBJETIVO: Obtener información acerca de la empresa desde la perspectiva de sus funcionarios, y establecer parámetros para cerciorar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función de su eficiencia y eficacia. </p>	
<p> PREGUNTAS: </p> <ol style="list-style-type: none"> <p>1) ¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A?</p> <p>Empresa mediana, la más grande en manejo de fideicomiso.</p> <p>2) ¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte?</p> <p>La empresa cuenta con procesos y controles que le permiten mitigar riesgos en la administración de los fideicomisos, el sistema de control sí es fuerte.</p> <p>3) ¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio?</p> <p>Esta área está empezando a adquirir fortaleza en el control de riesgos de la empresa en sus dos productos fondos de inversión y fideicomisos</p> <p>4) ¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué?</p> <p>Área de administración fiduciaria en la parte administrativa y de operaciones ya que en estas dos áreas se encuentra el corazón de la compañía y sobre la cual se basa nuestra misión</p> <p>5) ¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área?</p> <p>Me parece que es extremadamente necesario a fin de evaluar el proceso de gestión del área reconocer las fortalezas, debilidades e identificar posibles riesgos a fin de mitigarlos.</p> <p>6) ¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados?</p> <p>Los sistemas de control interno que se aplican han apoyado a la compañía a mantener un estándar en el servicio y mitigar posibles riesgos dentro de la</p> 	

administración de los negocios, se deberían evaluar continuamente estos sistemas.

7) ¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos?

Los manuales de procedimientos han sido sociabilizados con el personal involucrado, lo conoce y lo aplica, continuamente se controla su aplicación

8) ¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima?

Los sistemas informáticos que se utilizan permiten almacenar la información de manera optima

9) ¿Qué información sería relevante auditar?

Toda la relacionada a administración fiduciaria y fondos de inversión.

10) ¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

Factores externos, las nuevas regulaciones del gobierno expedido a los fideicomisos y fondos de inversión.

Factores internos, cambio de culturas e identificación de objetivos institucionales.

11) ¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?

De acuerdo a los objetivos anuales la satisfacción del cliente está dentro de los rangos que nos hemos propuesto.

- Satisfacción cliente interno: Al menos el 50% de las preguntas de las encuestas de satisfacción de cliente interno deben tener una calificación de: excelente (5) o muy buenas (4) (Enero-2015)
- Satisfacción cliente externo: Clientes de Fondos de Inversión >80% (Enero -2015)
- Satisfacción cliente externo: Clientes de Negocios Fiduciarios > 80% (Enero-2015)


12) ¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?

El personal que labora actualmente es altamente capacitado y permite cubrir la demanda de servicios actuales.

13) ¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?

Ser reconocida en el mercado como la empresa que genera confianza por los resultados de nuestra gestión y la satisfacción de nuestros clientes.

Elaborado por:	JNC	Fecha: 07/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 07/10/2014

 JJ AUDITORES & ASOCIADOS	EP1.3.7-1
2	
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
Nombre del Funcionario: MARLON HIDALGO	
Cargo: SUBGERENTE ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA	
OBJETIVO: Obtener información acerca de la empresa desde la perspectiva de sus funcionarios, y establecer parámetros para cerciorar el cumplimiento de los objetivos institucionales en función de su eficiencia y eficacia.	
PREGUNTAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1) ¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A? Fideval S.A. es una administradora de fondos y fideicomisos mercantiles con larga trayectoria y experiencia en negocios fiduciarios a nivel nacional. 2) ¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte? Fideval S.A. ha mejorado su control interno aunque podría tener mayores niveles de control. 3) ¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio? Fideval S.A. cuenta con una Gerencia de Riesgos la cual identifica y controla los riesgos de la compañía así como reporta a la Gerencia General para la toma de decisiones. 4) ¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué? Fideval S.A. cuenta con dos áreas críticas: <ol style="list-style-type: none"> 1) El Dpto. de Contabilidad, ya que los Fideicomisos Mercantiles deben llevar contabilidad y por lo tanto tienen Balance General y Balance de Pérdidas y Ganancias. En caso de que el Dpto. de contabilidad falle con la entrega de balances, dilata la entrega de información como las rendiciones de cuentas a los constituyentes. 2) El Dpto. de Negocios Fiduciarios, ya que en éste los Administradores Fiduciarios deben administrar los negocios en base a las instrucciones de los Constituyentes, lo cual hace que un error o demora sea percibido por el cliente final lo cual repercute en la calidad de servicio prestado por Fideval. 	

5) ¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área?

Considero que sí se deberían realizar Auditorías de Gestión a dichas áreas.

6) ¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados? Falta más control al departamento de contabilidad.**7) ¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos?**

Sí lo aplica aunque en determinados momentos se debe recordar los procedimientos a todo el personal especialmente al personal nuevo.

8) ¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima? Considero que Fideval S.A. sí cuenta con almacenaje y procesamiento de información adecuados.**9) ¿Qué información sería relevante auditar?**

Los Balances y las Rendiciones de Cuentas de los negocios fiduciarios.

10) ¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?

Uno de los factores que afectan a las metas institucionales son los cambios en Ley de Mercado Valores y el nuevo Código Monetario y Financiero.

11) ¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?

Fideval S.A. cuenta con mediciones de satisfacción a los clientes externos y estamos cumpliendo nuestros estándares identificados en la NORMA ISO 9001-2008, de la cual estamos certificados.

12) ¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?

Creo que sí tenemos el personal suficiente para atender las demandas. En caso de incrementarse los negocios se deberá analizar la capacidad instalada.

13) ¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?

Fideval S.A. deberá ser una de las Fiduciarias con mejores índices financieros del País y de mayor credibilidad y confianza entre nuestros clientes.

Elaborado por:	JNC	Fecha: 07/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 07/10/2014


Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Una vez que se han realizado las entrevistas, se realiza un informe de las mismas, el cual es aplicable a las etapas intermedias y finales de la fase I.

Tabla 11.

Informe de las entrevista al personal clave

	EP1.4-1
	2
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS INFORME DE LAS ENTREVISTA AL PERSONAL CLAVE AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	
<p>OBJETIVO: Analizar la información recolectada de las entrevistas y emitir un resumen con los hallazgos más relevantes y así determinar el área a auditar.</p>	
<p>ANTECEDENTES:</p> <p>Se solicitó de manera totalmente imparcial y veraz realizar las entrevistas al personal clave de la empresa: Mayra Martínez, Auditora Interna; Pamela Ortiz, Gerente de Riesgos; Gonzalo Dueñas, Gerente de Inteligencia de Negocios; Carlos Cabanilla, Gerente de Negocios Masivos; Jorge Cornejo; María Belén Martínez y Marlon Hidalgo; Gerentes de Administración Fiduciaria; hubo personal a quien no se pudo entrevistar por cuestión de sus funciones debido a que no disponían del tiempo requerido.</p>	
<p>DESARROLLO:</p> <p>Una vez que se pudo recolectar la información de las entrevistas plantea se logró analizar de manera general la perspectiva que tienen los funcionarios clave de la organización, quienes de manera general manifiestan que la institución es una empresa medianamente grade y reconocida por ser la más grande en el manejo de negocios fiduciarios; que esta tiene gran potencial para convertirse en líder en el mercado ecuatoriano gracias a la satisfacción y confianza que genera a sus clientes. Mediante revisión y análisis de la información emitida por el personal clave se determina que las áreas críticas de la empresa son la de Operaciones y especialmente la de Administración Fiduciaria debido al riesgo inherente y gran volumen de instrucciones y operaciones que estas concentran; en la mayor parte de las entrevistas se acuerda que estas son las áreas críticas ya que si existiese un buen control diario sobre la administración y operaciones de cada negocio se</p>	

lograría evitar posibles incumplimientos en cuanto a economía, eficiencia y eficacia de los objetivos. Adicionalmente la mayor parte del personal entrevistado concuerda que es necesario realizar auditorías de gestión al área en mención ya que si bien existen buenos controles a la misma siempre es recomendable obtener hallazgos que permitan mejorar y optimizar recursos, a la vez que se pueda mitigar los aspectos negativos.

Se puede indicar que la empresa cumple de manera general con la satisfacción de sus clientes al brindar servicios de calidad, también se detecta que los factores que impiden el cumplimiento de ciertos objetivos institucionales se deben a las regulaciones y normativas emitidas para limitar el funcionamiento de ciertos fideicomisos por parte de los órganos competentes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Se determina que el departamento a estudiar es el de administración fiduciaria ya que representa el eje principal en el manejo de los diversos tipos de fideicomisos, de esta forma se llega a la conclusión que con un adecuado control al mismo se puede mitigar en gran parte los riesgos y debilidades que ocasionen una mala gestión de los negocios.

El personal clave tiene criterios que concuerda con una revisión al área en mención, por lo cual se realizará un examen exhaustivo a los procesos y procedimientos que se llevan a cabo para cumplir con las políticas y normativas que regulan el manejo de los negocios fiduciarios, además que se considerará a los departamentos que influyen de manera directa o indirecta en la operatividad.

De manera anticipada al examen de auditoría de gestión se recomienda supervisar de manera más integral los controles al personal como a los procesos que se encuentran a su cargo para minimizar los potenciales riesgos que estos ocasionan.

Elaborado por:	JNC	Fecha: 15/10/2014
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 15/10/2014






Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 12.

Matriz resumen para detectar las debilidades.

JJ AUDITORES & ASOCIADOS											EPI.5-1	
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS											2	
MATRIZ RESUMEN DE ENTREVISTAS PARA DETECTAR DEBILIDADES												
AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014												
PROCEDIMIENTO: Evaluación del nivel de confianza de control interno.												
COMPONENTE: Administración Fiduciaria												
SUBCOMPONENTE: Estructuración, constitución, administración y liquidación de los fideicomisos												
Funcionarios Entrevistados:												
1° Auditor Interno Mayra Martínez												
2° Gerente de Riesgos Pamela Ortiz												
3° Gerente de Inteligencia de Negocios Gonzalo Dueñas												
4° Gerente de Negocios Masivos Carlos Cabanilla												
5°, 6°, 7° Subgerentes de Administración Fiduciaria Jorge Cornejo; María Belén Martínez; Marlon Hidalgo												
N°	PREGUNTA	PT	(CALIFICACIÓN) ENTREVISTAS							CT	PROMEDIO	OBSERVACIÓN
			1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°			
1	¿Cómo describiría a FIDEVAL S.A.?	35	5	5	5	3	4	3	4	29	4,14	↑
2	¿Considera que FIDEVAL S.A. cuenta con un sistema de control interno fuerte?	35	5	5	3	3	2	4	4	26	3,71	A
3	¿Cómo identifica y evalúa la gerencia, los riesgos del negocio?	35	5	4	5	3	3	3	4	27	3,86	
4	¿Cuál cree usted es el área crítica de la empresa? ¿Por qué?	35	3	3	3	3	3	3	3	21	3,00	B
5	¿Piensa que es necesario realizar una auditoría de gestión a dicha área?	35	3	4	4	2	4	5	3	25	3,57	C
6	¿Cree que los sistemas de control interno aplicados en el área mencionada, son los adecuados?	35	4	4	1	1	3	3	3	19	2,71	D
7	¿El personal conoce y aplica el manual de procedimientos?	35	5	3	4	3	3	4	4	26	3,71	
8	¿Los sistemas informáticos permiten almacenar y procesar la información de manera óptima?	35	5	3	4	3	3	4	4	26	3,71	
9	¿Qué información sería relevante auditar?	35	4	5	4	1	4	4	4	26	3,71	


JJ AUDITORES & ASOCIADOS											EP1.5-2			
											2			
10	¿Qué factores internos o externos piensa que afectan al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales?	35	3	5	4	4	1	5	4	26	3,71			
11	¿La calidad de los servicios prestados cumple con las expectativas del cliente en cuanto a satisfacción y tiempo?	35	4	4	3	3	5	5	4	28	4,00			
12	¿Piensa que la empresa cuenta con suficiente personal para cubrir las demandas de los servicios?	35	3	3	4	2	2	4	4	22	3,14		E	La mayoría de los entrevistados no concuerda en la suficiencia de personal otros consideran excesivo
13	¿Cuál sería su opinión de FIDEVAL S.A. en el futuro?	35	5	4	5	4	4	4	4	30	4,29			
TOTALES:		 455	54	52	49	35	41	51	49	 331	47,29			
 Suma Conforme  Cálculos Efectuados por Auditoría														
ANEXOS														
CALIFICACIÓN		CONCEPTO												
		APLICA TODAS LAS PREGUNTAS					APLICA PREGUNTAS 4, 5, 6							
1	Se abstiene de opinar						Menciona todas las áreas							
2	Opina de forma negativa						Identifica el área							
3	Opina de forma regular						Identifica el área con comentario							
4	Opina de forma buena						Menciona no haber áreas críticas							
5	Opina de forma buena y emite con comentario						Menciona no haber áreas críticas, con comentario							
Comentario:														
<p>Mediante procedimientos de auditoría de gestión se determina que el área crítica de la empresa FIDEVAL S.A. es la administración fiduciaria y operaciones ya que estas concentran en mayor volumen las operaciones de la misma, es decir generan un latente riesgo inherente por la naturaleza de sus procesos. Adicionalmente la mayor parte de los entrevistados consideran tener un sistema de control interno adecuado pero que necesita reajustes para mejorarlo, además se ha establecido que consideran oportuno y necesario realizar auditorías de gestión a las áreas en mención con mayor enfoque al área de administración fiduciaria. Se ha detectado que los entrevistados concuerdan en que los sistemas de control aplicados en las áreas referentes no son los adecuados o desconocen de los mismos y adicionalmente difieren de la capacidad del personal para cubrir la demanda de los servicios de acuerdo a las unidades que se encuentran a su cargo.</p>														
Elaborado por: JNI						Fecha: 15/10/2014								
Revisado por: MG						Fecha: 15/10/2014								


Nota. PT= Promedio Total, CT= Calificación Total. Fuente Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 13.

Hoja de hallazgos.

						EP1.6-1 2
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS HOJA DE HALLAZGOS FASE PRELIMINAR AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014						
CÉDULA DE ORIGEN	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
EP1.5-1 2	Se ha determinado que el personal clave discrepa en cuanto al control interno de la empresa, lo consideran desde muy bueno hasta nada bueno.	Existen manuales, reglamentos e instructivos específicos que regula el control interno de la empresa y se encuentra a cargo del departamento de auditoría interna.	El personal no aplica los reglamentos preestablecidos para mantener un control interno adecuado o simplemente desconoce de su existencia. La magnitud de información que se procesa ocasiona que se cometa errores propios del volumen de trabajo	Produce desconfianza en los procesos para clientes tanto internos como externos de la empresa. El desconocer o no aplicar los reglamentos ocasiona fallas y retrasos en los procesos.	Aunque ciertos funcionarios coinciden que existe un sistema de control interno fuerte en la empresa otros consideran que se puede mejorar aún más, y así optimizar los procesos de la misma.	Concientizar al personal sobre la aplicación y conocimiento de los mecanismos con que se cuenta para mantener un control adecuado Enfocar esfuerzos en la o las áreas críticas de la empresa con el fin de mitigar los riesgos que estas presenta o pueden originar.
EP1.5-1 2	Mediante procedimientos de auditoría se ha determinado que el área crítica de la empresa es administración fiduciaria	La empresa debe manejarse sobre el reglamento operativo de la misma, el cual otorga todas las actividades y procedimientos que deben llevarse a cabo al administrar los negocios fiduciarios.	El área de la referencia tiene a su cargo una gran cantidad de procesos que la vuelven vulnerable a generar errores o retrasar las actividades. Los diversos negocios fiduciarios bajo su cargo, producen en muchas ocasiones distorsión de los requerimientos.	Genera un riesgo inherente elevado por el volumen y naturaleza de las operaciones que se manejan. Ocasionan retrasos o errores a los procesos de las demás áreas por ingresar requerimientos incompletos o sin el debido análisis y autorizaciones establecidas.	Se establece al área de administración fiduciaria como crítica, ya que representa el eje de la empresa y debido a la gran cantidad de actividades que están a su cargo	Auditar el área en mención para detectar problemas y poder emitir un juicio sustentable. Mantener un control más riguroso sobre los procesos y concientizar al personal a que rija sus actividades a lo que dictamina el reglamento operativo.
EP1.5-1 2	El personal clave entrevistado considera que es necesario y factible realizar auditorías de gestión en búsqueda de mejoras y ajustes a los procesos existentes	La empresa debe optimizar el uso de sus recursos en cuanto a eficiencia, eficacia y economía, por lo cual consideran necesario aplicar auditorías de gestión.	Procesos muy largos y poco productivos. Existe procesos que no se ejecutan con las regulaciones del mismo o se encuentran obsoletos y necesitan ser cambiados y/o ajustados	Incumplimiento de las metas preestablecidas e insatisfacción de requerimientos de los clientes. Errores y deficiencias en las actividades realizadas por falta de controles	Se determina que la empresa se encuentra de acuerdo en aplicar una metodología para realizar auditorías de gestión que permitan crear, mejorar y perfeccionar los controles.	Analizar los procesos de la organización para encontrar posibles errores o falencias en los mismos. Aplicar auditorías de gestión que ayuden a optimizar el uso de los recursos y tiempo.

 JJ AUDITORES & ASOCIADOS						EP1.6-2
						2
EP1.5-2 2	<p>Los sistemas de control interno aplicados al área crítica que se ha establecido son deficientes.</p>	<p>La organización cuenta con un reglamento operativo interno y diversos manuales e instructivos que regulan las operaciones de las distintas áreas o departamentos.</p>	<p>Al realizar las entrevistas y analizarlas se encuentra que existe un área crítica que se caracteriza por el volumen de sus actividades, por lo tanto los funcionarios claves entrevistados consideran que presenta deficiencias en sus controles</p> <p>Los administradores y su equipo manejan diversos tipos de fideicomisos que ocasionan exceso, y en ciertos casos tergiversación de la información a procesar.</p>	<p>Ocasionan malas interpretaciones para las demás áreas o procesos y pueden provocar pérdidas e incumplimiento en las metas de los constituyentes.</p> <p>Omiten controles que posteriormente generan inconvenientes tanto para los clientes como para la operatividad del fideicomiso.</p>	<p>Las entrevistas efectuadas muestran que el área crítica que han detectado carece de sistemas de control adecuados además que es propensa a riesgos inherentes por la gran cantidad de procesos a su cargo, lo que ocasiona varios inconvenientes.</p>	<p>Realizar un estudio profundo al área de administración fiduciaria para encontrar problemas que sean susceptibles a mejorar o erradicar.</p> <p>Aplicar auditorías de gestión de manera periódica para poder determinar las faltas a los controles en busca de mejoras continuas</p>
EP1.5-2 2	<p>Existen diversos argumentos acerca de la suficiencia del personal para cubrir las demandas de los servicios</p>	<p>Para sustentar la contratación de nuevo personal o capacitarlo la organización se rige por sus manuales y estudios por la necesidad de trabajadores.</p>	<p>Se presenta desacuerdos en la suficiencia del personal ya que cada responsable de área tiene claramente establecido las funciones y actividades que ejecutan sus colaboradores y si existe determinados puestos que requieran mayores esfuerzos.</p> <p>Cada área en particular tiene un volumen de actividades y procesos diferentes.</p>	<p>La falta de personal origina que se sobrecargue de trabajo a ciertos empleados lo que conlleva a que sea propenso a cometer errores o no alcanzar los objetivos</p> <p>El exceso de personal ocasiona tiempo ocioso e impide optimizar los recursos.</p>	<p>Los funcionarios clave discrepan si existe o no suficiente personal ya que cada uno conoce de manera más profunda la realidad de su área por lo que unos lo consideran excesivo otros carente.</p>	<p>Efectuar mediciones de tiempo a las tareas y actividades que ejercen el diverso personal y así detectar irregularidades.</p> <p>Capacitar al personal sobre las tareas a su cargo para evitar posibles desperdicios de tiempo.</p>
						<p>Elaborado Por: JNI Revisado Por: MG</p>
						<p>Fecha: 20/10/2014 Fecha: 20/10/2014</p>

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

3.1.2. FASE II: Planificación específica

Esta etapa busca priorizar el trabajo de auditoría hacia las áreas o componentes débiles que se detectaron en la fase anterior, para lo cual se planificara las actividades a llevarse a cabo acorde a los objetivos específicos propuestos por el equipo auditor, dichos procesos deberán estar adecuadamente determinados en los programas de auditoría detallando el personal responsable para cumplir con los objetivos en determinados períodos, los cuales deberán tener como meta ser prudentiales y optimizar tanto los recursos como tiempo.


Se considera importante mencionar que el grado de dificultad para detectar las áreas críticas depende de diversas circunstancias, como son: que la entidad sugiera el área a examinar por diversos motivos propiamente justificados; que por la naturaleza de las operaciones se oriente a evaluar determinada área; el equipo de auditoría conoce previamente de debilidades en la entidad; si en la empresa no se ha detectado ninguno de estos casos se evaluara el control interno para detectar dichas áreas.

Los pasos característicos a seguir en la presente etapa son los siguientes:

- Analizar la información que se recopiló de la fase anterior para tener un conocimiento claro de la entidad auditada y así poder evaluar su sistema de control interno y elaborar la planificación de la auditoría de gestión.
- Examinar y evaluar el control interno del área, actividad, componente o proceso que ha sido considerado para auditar y compararlo con el funcionamiento de sus controles existentes que permitirán enfocar el esfuerzo y trabajo, de la misma manera que sirvan para determinar los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa.
- Luego de evaluar el control interno, se logrará mediante los resultados y en base a pruebas suficientes detectar las áreas críticas, las mismas que serán objeto de estudio en las posteriores etapas y de las cuales se desprenderán los hallazgos de la auditoría de gestión.
- Posteriormente se elaborará los programas específicos que tengan las características de proveer al equipo auditor un conocimiento detallado de los pasos a seguir y puedan ser flexibles de acuerdo a los objetivos de auditoría trazados.

Tabla 14.

Objetivos y programa de auditoría fase II planificación específica

		PE2-1		
		2		
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS OBJETIVOS Y PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA AUDITORÍA OPERATIVA DEL 01 AGOSTO AL 31 DE OCTUBRE				
Elaborado por: JN/JC Fecha: 01/11/2014				
OBJETIVOS DE AUDITORÍA				
1	Cerciorarse de la información obtenida en la fase anterior y evaluar el control interno de la entidad.			
2	Identificar las áreas críticas que serán sujeto de estudio y constituirán el trabajo propio de la auditoría de gestión.			
3	Evaluar y analizar las áreas críticas mediante criterios y herramientas de auditoría para encontrar los hallazgos que permitan ejecutar el trabajo.			
4	Establecer fuentes de información para elaborar los planes y programas de auditoría que sean útiles en las posteriores etapas.			
Las referencias que estos objetivos hacen incluyen las notas complementarias o aclaratorias en las matrices adjuntas.				
FASE II PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
N	PROCEDIMIENTOS	CÉDULA	FECHA	AUD.
A	Aplicables en la etapa preliminar			
A.00	Elaborar el programa de auditoría y objetivos del componente fase II etapa de planificación específica.	PE2-1 2	01/11/2014	JN/JC
A.01	Preparar la evaluación del nivel de confianza del control interno de los componentes y subcomponentes a auditar	PE2CCI-1 9	01/11/2014	JN/JC
A.02	Elaborar y efectuar los cuestionarios de control interno a los funcionarios y encargados de área o componente que se está auditando.	PE2CCI-1 9	03/11/2014	JN/JC
B	Aplicables en las etapas intermedias y final			


		PE2-2		
		2		
B. 00	Elaborar la matriz de calificación de nivel de confianza y riesgo para determinar el alcance del trabajo de auditoría.	PE2CCI-9 <hr/> 9	05/11/2014	JN/JC
B. 01	Elaborar el programa de auditoría de la fase III ejecución (El programa se detalla en la fase en mención)	FE3-1 <hr/> 2	10/11/2014	
		Elaborado por:	JNI	Fecha: 01/10/2014
		Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 01/10/2014

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 15.

Cuestionario de control interno

		PE2CCI-1				
		9				
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AUDITORÍA DE GESTIÓN del 01 Agosto al 31 de Diciembre de 2014						
PROCEDIMIENTO: Evaluación del nivel de confianza de control interno. COMPONENTE: Administración Fiduciaria SUBCOMPONENTE: Estructuración, constitución, administración y liquidación de los fideicomisos						
Funcionarios Entrevistados: Gerente de Administración Fiduciaria Subgerente de Administración Administrador Fiduciario Operador Fiduciario						
N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	FECHA	AUD
PROCEDIMIENTOS PARA CONSTITUIR FIDEICOMISOS						
1	¿La empresa elabora manuales operativos para constituir un nuevo fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
2	¿El manual operativo contiene la información necesaria y requerida para cada tipo de fideicomiso bajo un estándar determinado por el área administrativa?	X			01/11/2014	JN/JC
3	¿Existe una fecha límite para que el cliente fideicomitente pueda firmar el manual operativo?	X			01/11/2014	JN/JC
4	¿Se puede realizar modificaciones al mencionado manual con la debida autorización del cliente?	X			01/11/2014	JN/JC
5	¿El aporte patrimonial del fideicomiso puede ser utilizado como mecanismo de pago para los honorarios de la administración fiduciaria, antes de cumplido los 60 días de constituido el negocio?	X			01/11/2014	JN/JC
6	¿La empresa tiene claramente establecido los plazos para presentar informes financieros, de gestión u otra información requerida por el cliente?	X			01/11/2014	JN/JC
7	¿La empresa cuenta con tarifas de precios legalmente establecidas de acuerdo a las necesidades del fideicomitente?	X			01/11/2014	JN/JC
FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN						

8	¿Es requisito que antes de firmar el contrato de constitución, las partes hayan firmado la carta de aceptación de la transferencia de recursos al fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
9	¿La empresa notifica inmediatamente a los acreedores sobre las variaciones significativas que se produzcan en los flujos que recibe el fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
10	¿El área comercial envía los documentos habilitantes y contrato constitutivo al subgerente administrativo?	X			01/11/2014	JN/JC
11	¿El gerente administrativo es quien designa el equipo fiduciario?		X		01/11/2014	JN/JC
12	¿El operador fiduciario es quien se encarga de solicitar la apertura de cuentas y verificar la inscripción del fideicomiso en el mercado de valores?	X			01/11/2014	JN/JC
13	¿Se convoca a reunión al cliente para presentar al equipo fiduciario y su respectivo acuerdo final?	X			01/11/2014	JN/JC
14	¿Se ingresa de manera oportuna la información e instrucciones en las herramientas informáticas que utiliza la empresa?	X			01/11/2014	JN/JC
15	¿Se revisa y solicita periódicamente la restitución de flujos sobrantes al constituyente de acuerdo a lo estipulado en el contrato?	X			01/11/2014	JN/JC
16	¿Se solicita cualquier requerimiento a operaciones con los debidos soportes?	X			01/11/2014	JN/JC
17	¿El administrador fiduciario realizar un control periódico a las obligaciones?	X			01/11/2014	JN/JC
18	¿Existe un control para comparar el reporte de ventas enviado por el cliente versus el monto de ingresos registrado en las cuentas bancarias?	X			01/11/2014	JN/JC
19	¿Se envía al cliente los estados financieros, informes de gestión u otra información de manera oportuna?	X			01/11/2014	JN/JC
20	¿Se parametriza las juntas para el fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC

21	¿Antes de liquidar el fideicomiso se realiza una revisión previa de las obligaciones y provisiones pendientes del mismo?	X			01/11/2014	JN/JC
22	¿Para liquidar el fideicomiso se gestiona el pago de obligaciones?	X			01/11/2014	JN/JC
23	¿Previo a la liquidación del fideicomiso se solicita, notifica y da seguimiento al cierre de las obligaciones con las distintas entidades controladoras?	X			01/11/2014	JN/JC
FIDEICOMISO INMOBILIARIO						
24	¿Se verifica que en las promesas de compra y venta para los fideicomisos inmobiliarios no exista duplicidad de los bienes que se están ofertando?	X			01/11/2014	JN/JC
25	¿Las ventas realizadas por los fideicomisos inmobiliarios son facturadas de conformidad con las leyes vigentes?	X			01/11/2014	JN/JC
26	¿Se notifica por escrito con un tiempo de anticipación establecido el vencimiento de la fecha de punto de equilibrio al constituyente y promotores del proyecto inmobiliario?	X			01/11/2014	JN/JC
27	¿La administración fiduciaria determina de forma clara que los fiscalizadores de los proyectos inmobiliarios deban estar totalmente desvinculados de los constituyentes u otras personas relacionadas al proyecto?		X		01/11/2014	JN/JC
28	¿Existe alguna política que prohíba a la empresa administrar fideicomisos de procedencia religiosa, armamentista o política?			X	01/11/2014	JN/JC
29	¿Se ha establecido parámetros específicos para que las promesas de compra y venta estén instrumentadas por escritura pública?	X			01/11/2014	JN/JC
30	¿Los pagos por venta de los inmuebles se los realiza directamente a las cuentas del fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC

31	¿El administrador fiduciario comprueba y analiza si los recursos entregados por el fideicomitente son suficientes para adquirir y/o desarrollar el proyecto inmobiliario?	X			01/11/2014	JN/JC
32	¿Existe controles para no destinar el dinero de los promitentes compradores en financiar otras etapas o distintos proyectos?	X			01/11/2014	JN/JC
33	¿Se toma en cuenta las resoluciones de las leyes vigentes para declarar el punto de equilibrio?	X			01/11/2014	JN/JC
34	¿Se cumple con lo estipulado por el reglamento del consejo nacional de valores?	X			01/11/2014	JN/JC
35	¿Se realiza la visita con un especialista, y se da seguimiento a la transferencia de dominio del bien mueble aportado o adquirido en caso de venta?		X		01/11/2014	JN/JC
36	¿Existe un control de visitas a la obra para revisar el estado de la seguridad ocupacional, técnico y personal de los trabajadores?	X			01/11/2014	JN/JC
37	¿Se realiza informes sobre las visitas a la obra y se toma medidas correctivas a las irregularidades encontradas?	X			01/11/2014	JN/JC
38	¿Es obligatorio solicitar informes y reuniones a los fiscalizadores para tratar temas técnico económicos?	X			01/11/2014	JN/JC
39	¿Hay suficiente control sobre las garantías otorgadas en el contrato por los contratistas y proveedores?		X		01/11/2014	JN/JC
40	¿Se revisa y analiza la validez de la garantía con 30 días de anticipación?	X			01/11/2014	JN/JC
41	¿Se recepta solo aquellas facturas aprobadas por el fiscalizador?	X			01/11/2014	JN/JC
42	¿Una vez terminado el proyecto se realiza el contrato de liquidación y se entrega el documento legalizado?	X			01/11/2014	JN/JC
FIDEICOMISO DE INVERSIÓN						
43	¿La empresa mantiene una política para que ni la fiduciaria ni el ejecutivo comercial asesoren las inversiones nacionales o extranjeras?	X			01/11/2014	JN/JC

44	¿Los constituyentes son quienes entregan la política de inversión para la constitución del fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
45	¿La empresa en su calidad de fiduciaria es quien revisa si la política de inversión se encuentra acorde con lo estipulado por las leyes y normativas vigentes?	X			01/11/2014	JN/JC
46	¿Se entrega a los constituyentes la información del mercado nacional de inversiones?	X			01/11/2014	JN/JC
47	¿Se verifica el cumplimiento de las políticas una vez que se ha instruido para iniciar la ejecución de una inversión?	X			01/11/2014	JN/JC
48	¿Se recibe el portafolio de inversiones por vencer, y en caso de no solicitar renovación se gestiona el cobro con tesorería?	X			01/11/2014	JN/JC
49	¿Existe una consolidación de las cuotas mensuales a descontar a cada deudor para enviarla al cliente?			X	01/11/2014	JN/JC
50	¿Se verifica que se realice las transferencias de cobranzas a la cuenta del fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
51	¿Se obtiene el número de créditos mantenidos y se consolida el valor a facturar al constituyente?			X	01/11/2014	JN/JC
52	¿Para liquidar el fideicomiso de inversión se instruye a tesorería que tome las diferentes acciones sobre las inversiones mantenidas con el constituyente?	X			01/11/2014	JN/JC
53	¿Se ejecuta las restituciones y pagos pendientes antes de liquidar el fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
54	¿Se comunica a la superintendencia de compañías y se elabora la minuta con las firmas de responsabilidad para la liquidación del fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
FIDEICOMISO DE TITULARIZACIÓN						
55	¿Para constituir un fideicomiso de titularización la fiduciaria participa desde la estructuración legal y financiera con el estructurador?	X			01/11/2014	JN/JC
56	¿Las actas de la asamblea se realizan en el sitio y son firmadas inmediatamente al finalizar la misma?	X			01/11/2014	JN/JC

57	¿Los informes de rendición de cuentas son firmados por el administrador y subgerente de administración fiduciaria?	X			01/11/2014	JN/JC
58	¿Se contrata asesoría externa para la estructuración legal y financiera, la cual deberá cumplir con lo que señala el consejo nacional de valores?	X			01/11/2014	JN/JC
59	¿Es obligatorio realizar la ficha registral y enviarla a la superintendencia de compañías?	X			01/11/2014	JN/JC
60	¿Se instruye para que el área contable registre los flujos iniciales?	X			01/11/2014	JN/JC
61	¿Se contrata al custodio y se gestiona el aporte de cartera a nombre del fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
62	¿Se comunica a tesorería la apertura del proceso de oferta pública de titularización y valor de los títulos?	X			01/11/2014	JN/JC
63	¿Como hecho relevante se comunica a la superintendencia de compañías, calificadoras de riesgos y bolsa de valores la conformación del comité de vigilancia?	X			01/11/2014	JN/JC
64	¿Se coordina con el personal responsable sobre la actualización de la cartera y las restituciones de fondos al originador?	X			01/11/2014	JN/JC
65	¿Como control, antes de la liquidación del fideicomiso se solicita un pre cierre contable para constatar obligaciones impositivas y posteriormente se realiza la escritura de liquidación?	X			01/11/2014	JN/JC
FIDEICOMISO DE GARANTÍA						
66	¿Es necesario obtener un avalúo previo al inicio de la administración de un fideicomiso de garantía?	X			01/11/2014	JN/JC
67	¿Se realiza una inspección con un técnico especialista de los bienes fideicomitados por lo menos una vez al año y previo a la constitución del fideicomiso de garantía?	X			01/11/2014	JN/JC
68	¿Se cumple de forma estricta las actividades y plazos con sus debidos respaldos en el proceso de ejecución de la garantía?	X			01/11/2014	JN/JC

69	¿El supervisor de área mantiene una revisión periódica sobre los procesos de ejecución de los fideicomisos en garantía?	X			01/11/2014	JN/JC
70	¿Se mantiene un archivo histórico, recopilatorio y cronológico de la información de cada proceso de ejecución?	X			01/11/2014	JN/JC
71	¿Existe control sobre la vigencia de las pólizas de seguros y avalúos?	X			01/11/2014	JN/JC
72	¿Se solicita al prestatario informe sobre el estado e inspección de los bienes fideicomitados?	X			01/11/2014	JN/JC
73	¿Se solicita al acreedor en forma periódica el estado de las obligaciones?	X			01/11/2014	JN/JC
74	¿En caso de que aplique se suspende el procedimiento de ejecución, cuando el deudor ha presentado los documentos que validen los pagos pendientes?	X			01/11/2014	JN/JC
75	¿En caso de venta de bienes se contrata a un perito calificado?	X			01/11/2014	JN/JC
76	¿El constituyente es quien envía la instrucción firmada en caso de restitución de bienes?	X			01/11/2014	JN/JC
77	¿Se da seguimiento a la resolución de liquidación del fideicomiso?	X			01/11/2014	JN/JC
ENCARGO FIDUCIARIO						
78	¿Es requisito indispensable obtener la carta de aceptación de las partes sobre la transferencia de los flujos al encargo fiduciario previo a la firma del contrato de constitución?	X			01/11/2014	JN/JC
79	¿Para la administración del encargo fiduciario se apertura cuentas a nombre del constituyente?	X			01/11/2014	JN/JC
80	¿Se solicita a la entidad que controla los flujos, el estado de cuentas del encargo y se gestiona el control de los mismos?	X			01/11/2014	JN/JC
81	¿Hay un control sobre la emisión de las facturas y se da seguimiento a la entrega de las mismas?	X			01/11/2014	JN/JC
82	¿Se envía al cliente la información financiera de manera oportuna?	X			01/11/2014	JN/J C

83	¿Es requisito cerrar en la notaria el encargo fiduciario para liquidar el mismo?	X			01/11/2014	JN/J C
CALIFICACIÓN TOTAL		76	4	3		

Grado de confianza de control interno

ALTO (X)

MODERADO ()

BAJO ()

Comentarios adicionales:

Una vez que se ha evaluado el cuestionario, evidenciamos que el control interno para el área de administración fiduciaria de la empresa auditada "Fideval S.A" presenta un alto grado de confianza en cuanto al cumplimiento de sus regulaciones para la estructuración, constitución, administración y liquidación de los fideicomisos.

Responsables de la evaluación:

JN/JC
Iniciales

01/11/2014
Fecha

Firma

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

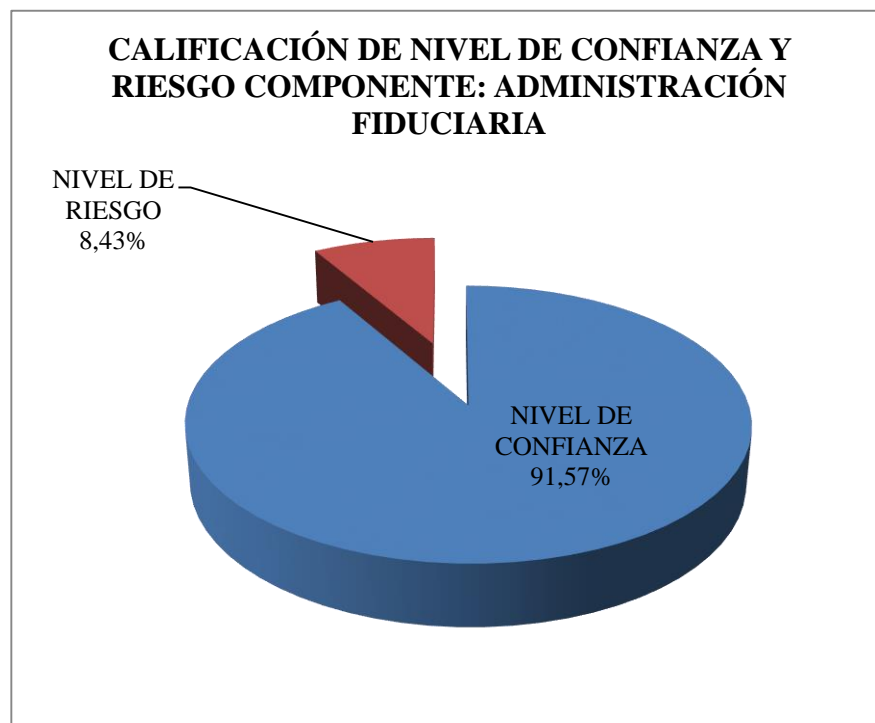
NIVEL DE CONFIANZA

NC = CT * 100 / PT
 NC = 76 * 100 / 83
 NC = **91.57 %**

NIVEL DE RIESGO

NR = 100.00 % - NC
 NR = 100.00 % - 91.57%
 NR = **8.43 %**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		



Enfoque de auditoría:

Mediante pruebas y procedimientos de auditoría aplicados al área de administración fiduciaria de la empresa auditada "Fideval S.A.", se determina que cuenta con un nivel de confianza del 91,57 % contra un nivel de riesgo del 8,43 % por lo que se dictamina la aplicación de procedimientos de control, debido al adecuado manejo a sus controles y reglamentos internos.

Elaborado Por: JNC

Fecha: 03/11/2014

Revisado Por: Ing. Miguel Guamán

Fecha: 05/11/2014

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

3.1.3. FASE III: Ejecución

La fase III de la auditoría de gestión es aquella donde se ejecutara los programas establecidos para alcanzar los objetivos propuestos, es aquí donde se desarrolla los diversos métodos y herramientas como papeles de auditoría para poder analizar, medir, cuantificar y determinar las deficiencias encontradas que permitan emitir un juicio sustentable y razonable a través de los hallazgos.


En esta etapa el auditor utilizara sus conocimientos y experiencia para elaborar las diversas matrices que le permitan detectar los problemas y posteriormente expresar sus conclusiones y recomendaciones pertinentes en busca de mejorar los procesos de la empresa.

Actividades:

- Desarrollo de los programas establecidos para el o los componentes detectados a examinarse, a través de la aplicación de las técnicas de auditoría.
- Elaboración de los papeles y matrices de trabajo que permitan analizar y procesar la información.
- Elaboración de la hoja de hallazgos de auditoría, la cual deberá contener los hallazgos, criterios, causas, efectos, conclusiones y recomendaciones pertinentes al examen efectuado y los cuales deberán ser comunicados de manera oportuna a las partes interesadas.
- Preparar la estructura del informe de auditoría con las evidencias y referencias necesarias a los papeles de trabajo utilizados durante el examen.

Tabla 16.

Objetivos y programa de auditoría fase III ejecución.

		AF3-1		
		2		
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS OBJETIVOS Y PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III EJECUCIÓN AUDITORÍA OPERATIVA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014				
Elaborado por: JN/JC Fecha: 20/11/2014				
OBJETIVOS DE AUDITORÍA				
1	Evaluar el área crítica detectada mediante la aplicación de procedimientos y pruebas de auditoría de gestión.			
2	Recopilar la evidencia necesaria de forma suficiente, relevante y competente para lograr emitir un juicio sustentable.			
3	Elaborar los papeles de trabajo que permitan analizar la información y determinar el nivel de control a los procesos del área en estudio.			
4	Emitir los hallazgos detectados durante el proceso de análisis del componente de administración fiduciaria y determinar cuáles fueron sus causas, los efectos que estos ocasionarían y las conclusiones y recomendaciones pertinentes.			
Las referencias que estos objetivos hacen incluyen las notas complementarias o aclaratorias en las matrices adjuntas.				
FASE III EJECUCIÓN				
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
N	PROCEDIMIENTOS	CÉDULA	FECHA	AUD.
A	Aplicables en la etapa preliminar			
A.00	Elaborar el programa de auditoría y objetivos del componente fase III ejecución.	AF3-1 2	20/11/2014	JN/JC
A.01	Preparar y realizar las matrices de calificación de nivel de confianza y riesgo de controles clave.	AFCC3.1-1 2	24/11/2014	JN/JC
A.02	Elaborar las matrices de pruebas de recorrido de políticas, normas y procedimientos con el fin de evaluar la ejecución de los procesos.	AFPR3.1-1 2	24/11/2014	JN/JC
A.03	Elaborar la matriz de evaluación de factores internos para el componente de administración fiduciaria con el propósito de analizar y comprara los resultados obtenidos con el estándar de eficiencia, y de esta forma determinar los niveles de cumplimiento.	AFF13.1-1 1	24/11/2014	JN/JC









		AF3-2								
		2								
B	Aplicables en las etapas intermedias y final									
B.00	Analizar a través de la elaboración de la matriz de consolidación de niveles de confianza y factores de riesgo los promedios totales al componente en estudio que nos permitan detectar las falencias o fortalezas.	<u>AFMC3.1-1</u> 1	30/11/2014	JN/JC						
B.01	Realizar mediante la evaluación de actividades específicas del componente la matriz de identificación y priorización del riesgo con el objetivo de establecer el riesgo neto residual del proceso, evaluando los niveles de riesgo contra la efectividad a los controles aplicados	<u>AFIPR3.1-1</u> 1	03/12/2014	JN/JC						
B.02	Elaborar la matriz para evaluar los indicadores de gestión de la empresa con el fin de detectar el cumplimiento de los objetivos del área en estudio.	<u>AFEIG3.1-1</u> 2	08/12/2014	JN/JC						
B.03	Realizar la hoja de hallazgos para la fase III de la ejecución de la auditoría de gestión determinando las características básicas de los mismos, las cuales son la condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones.	<u>AFHH3.1-1</u> 5	15/12/2014	JN/JC						
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: right;">Elaborado por:</td> <td>JNI</td> <td style="text-align: right;">Fecha:01/10/2014</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">Revisado por:</td> <td>Ing. MG</td> <td style="text-align: right;">Fecha:01/10/2014</td> </tr> </table>					Elaborado por:	JNI	Fecha: 01/10/2014	Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 01/10/2014
Elaborado por:	JNI	Fecha: 01/10/2014								
Revisado por:	Ing. MG	Fecha: 01/10/2014								

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 17.

Matriz de calificación de niveles de confianza y riesgo de controles claves.

								AFCC3.1-1 2	
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROLES CLAVE AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014									
Elaborado por: JNC Revisado por: Ing. Miguel Guamán					Fecha: 24/11/2014				
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA									
CONTROLES CLAVE: Manual operativo del fideicomiso				PUNTOS DE CONTROL					
	1	2	3	4	5		...	CT	
SUMAN:									12
GRUPO ESTRATIFICADO									
1) Expediente de Confirmación 1 Abril 15 Documentos	1	1	0	1	1			4	
2) Expediente de Confirmación 2 Agosto 15 Documentos	1	1	0	1	1			4	
3) Expediente de Confirmación 3 Diciembre 15 Documentos	1	1	1	1	0			4	
CALIFICACIÓN TOTAL (CT):									
	3	3	1	3	2				12
PONDERACIÓN TOTAL (PT):									
	3	3	3	3	3				15
NIVEL DE CONFIANZA (NC):		$NC = CT * 100/PT$			$NC = 12 * 100 / 15$				80,00%
NIVEL DE RIESGO (NR):		$NR = 100\% - NC$			$NR = 100\% - 80,00\%$				20,00%
 Suma conforme  Cálculos efectuados por auditoría									
PUNTOS DE CONTROL									
1 Objetivo y alcance del manual claramente determinado y especificado. 2 Verificación de los responsables de la elaboración, revisión y aprobación del manual en un período determinado. 3 Revisión de las partes, órganos y entidades que integran y supervisan las operaciones del fideicomiso. 4 Análisis y justificación de los procedimientos definidos para el manual operativo del fideicomiso 5 Revisión de las firmas de autorización y aprobación del personal responsable y el cliente.									

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		



Conclusión

Componente: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA









Mediante procedimientos de auditoría se determinó que la empresa "Fideval S.A", en su control al componente de administración fiduciaria, tiene un nivel de confianza del 80,00% contra un nivel de riesgo del 20,00%, por lo tanto se considera que existe un aceptable manejo de sus manuales operativos para los distintos fideicomisos a su cargo, por lo que se recomienda establecer una mejora continua y supervisar el control a los mencionados manuales para superar las deficiencias encontradas que particularmente recaen en la falta de especificación de los integrantes y supervisores de las operaciones del fideicomiso así como de la falta de firmas de aceptación de las partes en ciertos casos

Elaborado por: JNC

Fecha: 24/11/2014

Revisado por: Ing. Miguel Guamán

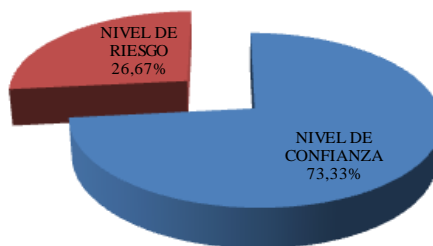
Fecha: 24/11/2014

 JJ AUDITORES y ASOCIADOS								AFCC3.2-1 2		
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROLES CLAVE AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014										
Elaborado por: JNC					Fecha: 24/11/2014					
Revisado por: Ing. Miguel Guamán										
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA										
CONTROLES CLAVE: Pagos a Terceros				PUNTOS DE CONTROL						
				1	2	3	4	5	...	CT
SUMAN:									11	
GRUPO ESTRATIFICADO										
1) Expediente de Confirmación 1 Abril 30 Documentos				1	0	1	1	0		3
2) Expediente de Confirmación 2 Agosto 30 Documentos				0	1	1	1	1		4
3) Expediente de Confirmación 3 Diciembre 30 Documentos				1	1	1	1	0		4
CALIFICACIÓN TOTAL (CT):				2	2	3	3	1		11
PONDERACIÓN TOTAL (PT):				3	3	3	3	3		15
NIVEL DE CONFIANZA (NC):				NC = CT * 100/PT		NC = 11 * 100 / 15			73,33%	
NIVEL DE RIESGO (NR):				NR = 100% - NC		NR = 100% - 73,33%			26,67%	
 Suma conforme  Cálculos efectuados por auditoría										
PUNTOS DE CONTROL										
<p>1 Revisión de las instrucciones de pago enviadas por el constituyente con los documentos que validen las mismas, ejemplo: facturas, planillas, comunicados vía mail, entre otros.</p> <p>2 Verificación de la aprobación del pago por parte del administrador del fideicomiso con su respectivo sello y rúbrica o en su caso mediante correo electrónico.</p> <p>3 Ingreso de la instrucción de pago detallada y correcta en la herramienta de flujo documental y requerimientos.</p> <p>4 Comprobación del cumplimiento de los tiempos establecidos para dar respuesta al requerimiento.</p> <p>5 Revisión de las firmas de autorización y comprobantes de pago y/o transacción a los proveedores.</p>										

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA



Conclusión

Componente: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA




Mediante procedimientos de auditoría se determinó que la empresa "Fideval S.A", en su componente de administración fiduciaria y control clave de pago a terceros, tiene un nivel de confianza del 73,33% contra un nivel de riesgo del 26,67%, por lo que se establece que existe un moderado manejo de sus instructivos para pagos de las obligaciones de los fideicomisos, se recomienda un mayor control a los mismos ya que al analizar se encuentra con falta de firmas en las autorizaciones de pago al igual que existe faltantes de aprobaciones como comprobantes de las transferencias o firmas de recibido de los clientes, por esta razón se debe mejorar el control sobre los aspectos expuestos y solicitar al personal que revise dichos requisitos antes de proceder al pago.

Elaborado por: JNC

Fecha: 24/11/2014

Revisado por: Ing. Miguel Guamán

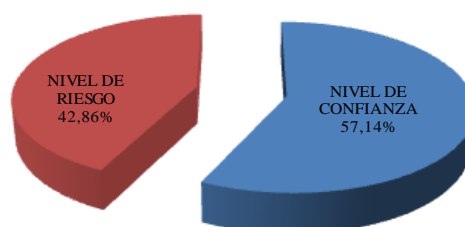
Fecha: 24/11/2014

 JJ AUDITORES y ASOCIADOS								AFCC3.3-1 2		
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROLES CLAVE AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014										
Elaborado por: JNC					Fecha: 24/11/2014					
Revisado por: Ing. Miguel Guamán										
COMONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA										
CONTROLES CLAVE: Liquidación del Negocio Fiduciario				PUNTOS DE CONTROL						CT
				1	2	3	4	5	6	
SUMAN:								+	12	
GRUPO ESTRATIFICADO										
1) Expediente de Confirmación 1 Abril 10 Documentos	1	1	1	0	0	0	1	4		
2) Expediente de Confirmación 2 Agosto 10 Documentos	1	1	0	1	1	1	1	6		
3) Expediente de Confirmación 3 Diciembre 10 Documentos	0	1	0	1	0	0	0	2		
CALIFICACIÓN TOTAL (CT):	2	3	1	2	1	1	2	+	12	
PONDERACIÓN TOTAL (PT):	3	3	3	3	3	3	3	+	21	
NIVEL DE CONFIANZA (NC):	NC = CT * 100/PT			NC = 12 * 100 / 21			✓ 57,14%			
NIVEL DE RIESGO (NR):	NR = 100% - NC			NR = 100% - 57,14%			✓ 42,86%			
 Suma conforme  Cálculos afectados por auditoría										
PUNTOS DE CONTROL										
1	Evaluación y análisis de las causales de liquidación del negocio fiduciario de acuerdo a lo establecido en el contrato									
2	Solicitud de los estados financieros y anexos al contador previo a la liquidación.									
3	Revisión de la notificación efectuada a los participantes para la convocatoria a la junta para resolver la liquidación del fideicomiso.									
4	Revisión de los cumplimientos tributarios del fideicomiso para determinar impuestos pendientes									
5	Revisión y determinación de los valores a ser provisionados para cubrir con las obligaciones pendientes del fideicomiso con terceros.									
6	Revisión de los requisitos establecidos mediante ley y normativa para la liquidación.									
7	Firmas de autorización correspondientes para dar incido al proceso de liquidación									

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA



Conclusión

Componente: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Se determinó que la empresa "Fideval S.A.", en su componente de administración fiduciaria y control clave liquidación de negocios fiduciarios, cuenta con un nivel de confianza del 57,14% contra un nivel de riesgo del 42,86%, mismos que son considerados como moderados, pero es relevante indicar que estos niveles rozan las calificaciones de confianza bajos y de riesgos altos, por lo que se recomienda realizar un estudio profundo a los instructivos y manuales de liquidación, para que estén al alcance, disposición y conocimiento del personal responsables para su cumplimiento. Además se detecta que en el mes de diciembre existen más anomalías debido al cierre del año fiscal, por razones que solicitan inadecuadamente que los requerimientos de cierre sean atendidos de manera inmediata sin un tiempo prudencial para recopilar todos los requisitos de liquidación del fideicomiso.


Elaborado por: JNC	Fecha: 24/11/2014
Revisado por: Ing. Miguel Guamán	Fecha: 24/11/2014

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 18.

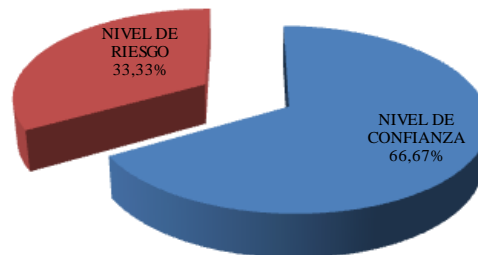
Matriz de pruebas de recorrido de procesos, políticas y normas

 JJ AUDITORES y ASOCIADOS								AFPR3.1-1 2		
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE PRUEBAS DE RECORRIDO DE PROCESOS, POLÍTICAS Y NORMAS AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014										
Elaborado por: JNC					Fecha: 24/11/2014					
Revisado por: Ing. Miguel Guamán										
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA										
PROCESOS. POLÍTICAS, NORMAS:				PUNTOS DE CONTROL						
Revisión de la etapa preoperativa del fideicomiso				1	2	3	4	5	...	CT
SUMAN: + 10										
GRUPO ESTRATIFICADO										
1) Transacción u operación # 1 Abril				0	1	1	0	1		3
2) Transacción u operación # 2 Agosto				0	1	0	0	1		2
3) Transacción u operación # 3 Diciembre				1	1	1	1	1		5
CALIFICACIÓN TOTAL (CT):				1	3	2	1	3		+ 10
PONDERACIÓN TOTAL (PT):				3	3	3	3	3		+ 15
NIVEL DE CONFIANZA (NC):				NC = CT * 100/PT		NC= 13 * 100 / 15			✓	66,67%
NIVEL DE RIESGO (NR):				NR = 100% - NC		NR = 100% - 60,00%			✓	33,33%
+ Suma conforme ✓ Cálculos efectuados por auditoría										
PUNTOS DE CONTROL										
<ol style="list-style-type: none"> 1 Verificación del seguimiento efectuado al departamento legal sobre la inscripción de los bienes o valores transferidos. 2 Comunicación a los constituyentes sobre los bienes y/o valores transferidos 3 Revisión y comunicación a los constituyentes sobre las cuentas bancarias aperturadas para realizar las operaciones propias al giro del negocio del fideicomiso. 4 Revisión de los recursos del fideicomiso para cumplir con las obligaciones del mismo. 5 Análisis y revisión del tarifario por los honorarios de la administradora fiduciaria. 										

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA



Conclusión

Componente: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Mediante procedimientos de auditoría se estableció que el proceso de revisión de la etapa preoperativa de la empresa "Fideval S.A." tiene un nivel de confianza del 66,67%, y un nivel de riesgo del 33,33% por lo que se puede determinar que los controles aplicados se los efectúa de manera moderada y se sugiere establezcan medidas de cambio oportunas para mejorar dichos registros, en especial se ha detectado ineficiencias al revisar los recursos que sirven para cumplir con las obligaciones del fideicomiso.

Elaborado por: JNC

Fecha: 24/11/2014

Revisado por: Ing. Miguel Guamán

Fecha: 24/11/2014

FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
MATRIZ DE PRUEBAS DE RECORRIDO DE PROCESOS, POLÍTICAS Y NORMAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014

Elaborado por: JNC

Fecha:

24/11/2014

Revisado por: Ing. Miguel Guamán

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

PROCESOS. POLÍTICAS, NORMAS:

Calificación de proveedores críticos

PUNTOS DE CONTROL

	1	2	3	4	5	6	...	CT
SUMAN:							⊕	13
GRUPO ESTRATIFICADO								
1) Transacción u operación # 1 Abril	1	1	1	1	1	0		5
2) Transacción u operación # 2 Agosto	1	1	0	1	1	1		5
3) Transacción u operación # 3 Diciembre	0	1	0	1	0	1		3
CALIFICACIÓN TOTAL (CT):	2	3	1	3	2	2	⊕	13
PONDERACIÓN TOTAL (PT):	3	3	3	3	3	3	⊕	18
NIVEL DE CONFIANZA (NC):	NC = CT * 100/PT		NC= 13 * 100 / 18		↗		72,22%	
NIVEL DE RIESGO (NR):	NR = 100% - NC		NR = 100% - 60,00%		↗		27,78%	



Suma conforme

Cálculos efectuados por auditoría

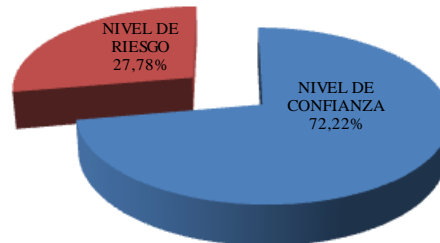
PUNTOS DE CONTROL

- 1 Análisis del curriculum del proveedor a ser calificado
- 2 Revisión de anexos que acrediten la experiencia
- 3 Validar la documentación que se exige como parámetros para calificar a los proveedores y la emisión de los resultados obtenidos, donde conste el análisis y recomendaciones a los mismos.
- 4 Informe al área de administración fiduciaria sobre la inclusión de proveedores calificados de ser el caso.
- 5 Verificar el envío de los resultados positivos o negativos al proveedor.
- 6 Revisión de Firmas de responsabilidad del proceso.

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA



Conclusión

Componente: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

Durante el desarrollo se detectó que el proceso de calificación de proveedores críticos de la empresa "Fideval S.A", tiene un nivel de confianza del 72,22% contra un nivel de riesgo del 27,78% lo que representa niveles moderados, aceptables pero que necesitan ser revisados, por lo tanto se recomienda que el personal responsable del manejo de los instructivos, normativas, manuales instruya a los colaboradores sobre la aplicación de los mismos con el fin de obtener una mejora continua en los procesos hasta llegar a optimizarlos.

Elaborado por: JNC	Fecha: 24/11/2014
Revisado por: Ing. Miguel Guamán	Fecha: 24/11/2014

FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS
MATRIZ DE PRUEBAS DE RECORRIDO DE PROCESOS, POLÍTICAS Y NORMAS
AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014

Elaborado por: JNC

Fecha: 24/11/2014

Revisado por: Ing. Miguel Guamán

COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA

PROCESOS. POLÍTICAS, NORMAS: Seguimiento de los servicios del fiscalizador en los fideicomisos inmobiliarios.	PUNTOS DE CONTROL							CT
	1	2	3	4	5	6	...	
SUMAN:							+	15
GRUPO ESTRATIFICADO								
1) Transacción u operación # 1 Abril	1	1	1	1	1	1		6
2) Transacción u operación # 2 Agosto	0	0	1	1	1	1		4
3) Transacción u operación # 3 Diciembre	1	1	0	1	1	1		5
CALIFICACIÓN TOTAL (CT):	2	2	2	3	3	3	+	15
PONDERACIÓN TOTAL (PT):	3	3	3	3	3	3	+	18
NIVEL DE CONFIANZA (NC):	NC = CT * 100/PT			NC= 13 * 100 / 18			✓	83,33%
NIVEL DE RIESGO (NR):	NR = 100% - NC			NR = 100% - 60,00%			✓	16,67%



Suma conforme



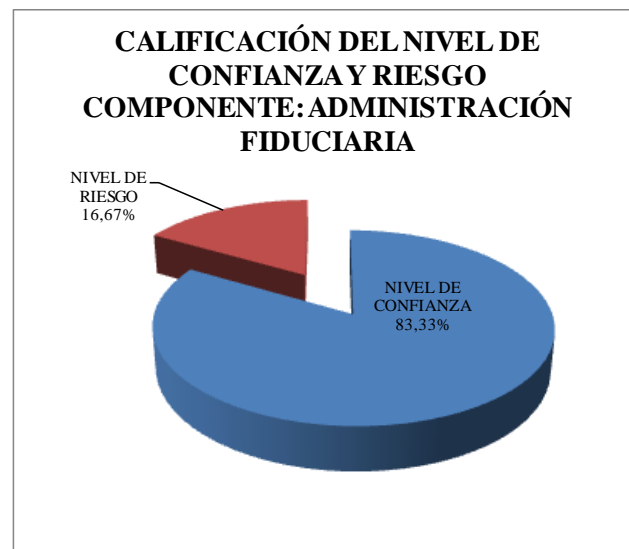
Cálculos efectuados por auditoría

PUNTOS DE CONTROL

- 1** Revisión de los informes de los fiscalizadores de los diferentes proyectos inmobiliarios.
- 2** Revisión del informe de las visitas a las obras en periodos establecidos.
- 3** Supervisión y análisis de los informes de las visitas por parte de los gerentes y subgerentes de administración fiduciaria.
- 4** Supervisar la emisión de los resultados y sugerencias a los fiscalizadores para su gestión y/o regularización.
- 5** Verificar la inclusión de los hechos relevantes detectados durante las visitas a la obra y solicitud de correctivos
- 6** Verificar las convocatorias a juntas para tratar temas de seguimiento a los servicios otorgados por los fiscalizadores.

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		



Conclusión

Componente: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA




Se determinó que en el componente de administración fiduciaria para el proceso de seguimiento del servicio del fiscalizador en los fideicomisos inmobiliarios, la empresa auditada cuenta con un nivel de confianza del 83,33% contra un nivel de riesgo del 16,67%, los mismos que indica niveles de confianza altos, se considera que estos deben ser mantenidos, pero se recomienda revisiones oportunas para no decaer en los controles al mencionado proceso.

Elaborado por: JNC

Fecha: 24/11/2014

Revisado por: Ing. Miguel Guamán

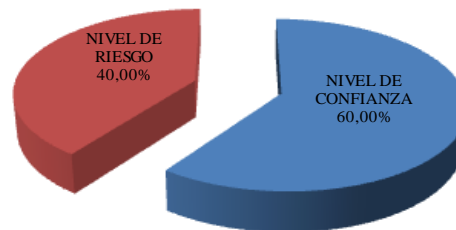
Fecha: 24/11/2014

								AFPR3.4-1 2		
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE PRUEBAS DE RECORRIDO DE PROCESOS, POLÍTICAS Y NORMAS AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014										
Elaborado por: JNC					Fecha: 24/11/2014					
Revisado por: Ing. Miguel Guamán										
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA										
PROCESOS. POLÍTICAS, NORMAS:				PUNTOS DE CONTROL						
Recepción y aprobación de los Estados Financieros de los fideicomisos				1	2	3	4	5	...	CT
SUMAN:									9	
GRUPO ESTRATIFICADO										
1) Transacción u operación # 1 Abril				0	1	1	1	1		4
2) Transacción u operación # 2 Agosto				0	1	1	0	0		2
3) Transacción u operación # 3 Diciembre				1	1	1	0	0		3
CALIFICACIÓN TOTAL (CT):				1	3	3	1	1	9	9
PONDERACIÓN TOTAL (PT):				3	3	3	3	3	15	15
NIVEL DE CONFIANZA (NC):				NC = CT * 100/PT			NC = 9 * 100 / 15			60,00%
NIVEL DE RIESGO (NR):				NR = 100% - NC			NR = 100% - 60,00%			40,00%
 Suma conforme  Cálculos efectuados por auditoría										
PUNTOS DE CONTROL										
1 Revisión de la fecha de entrega de los EEFF por parte de operaciones. 2 Firmas y sellos de elaboración y aprobación de los EEFF en un periodo determinado 3 Firma de aprobación y aceptación de los EEFF por parte del administrador en calidad de gerente del fideicomiso. 4 Cotejo de reporte de ventas enviados por el cliente versus el monto ingresado en las cuentas. 5 Revisión y envío de los EEFF a los clientes vía correo electrónico durante el periodo establecido.										

CALIFICACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA



Conclusión

Componente: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA









Mediante el análisis se determinó que la empresa "Fideval S.A.", en sus procesos, políticas y normas para la recepción y aprobación de los estados financieros de los fideicomisos cuenta con un nivel de confianza del 60,00% contra un nivel de riesgo del 40%, lo que representa niveles moderados, pero que necesitan ajustes para cumplir con los objetivos de la institución ya que en su mayor parte existen retrasos en la presentación de la información financiera, por lo que se recomienda tomar medidas que corrijan el mencionado problema.

Elaborado por: JNC	Fecha: 24/11/2014
Revisado por: Ing. Miguel Guamán	Fecha: 24/11/2014

Nota. PT= Ponderación Total, CT= Calificación Total. Fuente Fideval S.A. (2014);
Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 19.

Matriz de evaluación de factores internos

			AFFI3.1-1									
			1									
FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014												
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA SUBCOMPONENTE: ESTRUCTURACIÓN, CONSTITUCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y LIQUIDACIÓN												
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO DE LA PONDERACIÓN									
1 Autorización	0,20	2	0,40									
2 Adecuado registro y procesamiento	0,30	2	0,60									
3 Presentación confiable y oportuna	0,20	3	0,60									
4 Verificación y Evaluación	0,20	2	0,40									
5 Sustento en políticas de administración fiduciaria	0,10	2	0,20									
TOTALES:	1,00 		2,20 									
ESTÁNDAR O RANGO DE EFICIENCIA > 2,50												
 Suma conforme  Cálculos efectuados por auditoría												
ESCALA DE VALOR:												
<table border="1"> <tr> <td>Debilidad crítica</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>Debilidad controlada</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>Fortaleza menor</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Fortaleza de éxito</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>				Debilidad crítica	1	Debilidad controlada	2	Fortaleza menor	3	Fortaleza de éxito	4	
Debilidad crítica	1											
Debilidad controlada	2											
Fortaleza menor	3											
Fortaleza de éxito	4											
<table> <tr> <td>Estándar o rango de eficiencia</td> <td style="text-align: right;">2,50</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resultado de la ponderación</td> <td style="text-align: right;">-2,20</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;"> 0,30</td> <td style="text-align: right;">Brecha</td> </tr> </table>				Estándar o rango de eficiencia	2,50		Resultado de la ponderación	-2,20			 0,30	Brecha
Estándar o rango de eficiencia	2,50											
Resultado de la ponderación	-2,20											
	 0,30	Brecha										
CONCLUSIÓN:												
<p>Mediante exámenes de auditoría aplicados se determinó que la empresa tiene un deficiente e inadecuado manejo de sus factores internos, debido a que al evaluar el subcomponente de administración fiduciaria este no cumple con el estándar de eficiencia necesario para funcionar adecuadamente, ya que presenta una brecha de 0,30. Este incumplimiento del rango de eficiencia se debe en gran medida a que el volumen de las operaciones en el área de administración fiduciaria es extensamente elevado lo que conlleva tener un riesgo inherente propio del área, por concentrar gran cantidad de actividades u operaciones que en varios casos son pasadas por alto y constituyen incumpliendo a los controles establecidos.</p>												
Elaborado por: JNC			Fecha: 24/11/2014									
Revisado por: Ing. Miguel Guamán			Fecha: 24/11/2014									

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 20.

Matriz de evaluación de factores internos

FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y FACTORES DE RIESGO AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014					AFMC3.1-1 1	
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA SUBCOMPONENTE: ESTRUCTURACIÓN, CONSTITUCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LOS FIDEICOMISOS						
SUBCOMPONENTE	REFERENCIA	NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROLES		FACTORES DE RIESGO	FACTORES DE RIESGO DE CONTROL	FACTORES DE RIESGOS INHERENTES
		CONTROLES CLAVE	PROCESOS, POLÍTICAS,			
ESTRUCTURACIÓN, CONSTITUCIÓN, ADMINISTRACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LOS FIDEICOMISOS	AFCC3.1-1 2	80,00%		2,20	Autorización Verificación y Evaluación Sustento en políticas de administración fiduciaria	Adecuado Registro y Procesamiento Presentación Confiable y Oportuna
	AFCC3.2-1 2	73,33%				
	AFCC3.3-1 2	57,14%				
	AFPR3.1-1 2		66,67%			
	AFPR3.2-1 2		72,22%			
	AFPR3.3-1 2		83,33%			
	AFPR3.4-1 2		60,00%			
PROMEDIOS TOTALES ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA:		70,16%	70,56%	2,20		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> Suma conforme Cálculos efectuados por auditoría </div> <div style="width: 65%;"> <p>COMENTARIO:</p> <p>Una vez realizados los procedimientos y pruebas de auditoría, determinamos que la entidad auditada "Fideval S.A." presenta controles moderados en sus subcomponentes de administración fiduciaria (Estructuración, constitución, administración y liquidación de los fideicomisos) debido a que muestran promedios a sus controles clave en un 70,16% mientras que para su manejo de procesos, políticas y normas muestra promedios de 70,56% lo cual indica que existe un aceptable control a los mismos, pero que necesitan mejoras y ajustes a los mencionados controles para lograr alcanzar los objetivos y buscar priorizar la mitigación de los riesgos propios del negocio. Adicionalmente se determina que sus factores de riesgo interno cuentan con una moderada brecha al ser comparados con el estándar establecido arrojando un resultado de 0,30, lo cual se ha establecido que se debe en gran medida a la elevada operatividad propia del departamento de estudio, por lo que se sugiere incrementar la supervisión y evaluación del mismo.</p> </div> </div>						
					Elaborado por: JNC	Fecha: 30/11/2012
					Revisado por: Ing. Miguel Guamán	Fecha: 30/11/2012

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 21.

Matriz de identificación y priorización de riesgos

<p style="text-align: right;">AIFPRS.1-1 1</p> <p style="text-align: center;">FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE RIESGOS AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014 COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN FIDUCIARIA</p>																																																		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15																																				
ACTIVIDADES	PRODUCTOS	PROCESOS	FACTORES DE RIESGO	ORIGEN DE RIESGO	POTENCIAL CONSECUCENCIA	REFERENCIA	IMPACTO	REFERENCIA	PROBABLE A OCURRENCIA	NIVEL DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROL DE RIESGO	REFERENCIA	EFFECTIVIDAD DE CONTROL	PROBABLE A CORTEJOS	RIESGO NETO RESIDUAL	OBSERVACION																																	
ESTRUCTURACIÓN Y CONSTITUCIÓN	Manual operativo del fideicomiso	Estructuración e implementación de procesos administrativos y/o operativos para los diferentes negocios fiduciarios	Contenido y alcance del contrato de fideicomiso, las responsabilidades y obligaciones de las partes, instrucciones, honorarios, etc.	Manuales operativos que no concuerden con el propósito del fondo para cumplir con las responsabilidades	No se logra conseguir los objetivos tanto del constituyente como de la empresa fiduciaria, incumplimiento en los plazos de entrega de la información.	<u>AIFPRS.1-1</u> 1	2,20 MEDIO	<u>AIFPRS.1-2</u> 2	3,33 MEDIO	2,77 MEDIO	Riesgo Administrativo y Operativo	Verificar la validez y analizar el manual operativo para garantizar el cumplimiento del giro del negocio y alcanzar los objetivos establecidos	<u>AIFCCS.1-2</u> 2	4,00 ALTO	4 ALTO	1 MUY BAJO	✓																																	
ADMINISTRACIÓN	Pagos a terceros	Recepción de instrucciones por parte de los clientes para realizar los pagos, dichas instrucciones deberán respaldarse con documentos soporte	Pagos indebidos no autorizados por los clientes, y postergados por los administradores sin los respaldos respectivos.	Inconformidad de las autorizaciones correspondientes para realizar los pagos y posibles intentos de estafa	Desembolso de dinero sin autorizaciones que conducen a la insatisfacción de los objetivos del cliente	<u>AIFRS.1-1</u> 1	2,20 MEDIO	<u>AIFRS.2-2</u> 2 <u>AIFRS.3-2</u> 2	3,89 ALTO	3,04 MEDIO	Riesgo Administrativo y Operativo	Establecer parámetros para realizar los pagos donde aquellos que no cuenten con las autorizaciones pertinentes no sean procesados	<u>AIFCCS.2-2</u> 2	3,67 ALTO	4 ALTO	1 MUY BAJO	✓																																	
LIQUIDACIÓN	Liquidación del Negocio Fiduciario	Solicitar al Contador Fiduciario los estados financieros y acciones previas a la liquidación del fideicomiso	Descripción incompleta de la información financiera, reportes Y requerimientos recibidos tardíamente	Falta de registro de movimientos y transacciones, retraso en la entrega de estados financieros a los clientes	Insatisfacción de los clientes en cuanto al objeto de la constitución del negocio fiduciario, falta de recursos para cancelar las obligaciones pendientes.	<u>AIFRS.1-1</u> 1	2,20 MEDIO	<u>AIFRS.4-2</u> 2	3,00 MEDIO	2,60 MEDIO	Riesgo Administrativo y Operativo	Firmas de elaboración, revisión y aprobación de los estados financieros y demás requisitos antes de liquidar el fideicomiso	<u>AIFCCS.3-2</u> 2	2,86 NINGUNO	3 MEDIO	1 MUY BAJO	✓																																	
<p>✓ Cálculos efectuados por auditoría</p> <p style="text-align: center;">ANEXOS:</p> <p style="text-align: center;">Cálculos efectuados para determinar la probabilidad de ocurrencia y efectividad de los controles:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Riesgo neto residual</th> <th>Calificación</th> <th>Controles clave</th> <th>Calificación</th> <th>Procesos, políticas y normas</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Año Destacado</td> <td>5</td> <td>80,00</td> <td>4,00</td> <td>66,67</td> <td>3,33</td> </tr> <tr> <td>Año</td> <td>4</td> <td>73,33</td> <td>3,67</td> <td>72,22</td> <td>3,61</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>3</td> <td>57,14</td> <td>2,86</td> <td>83,33</td> <td>4,17</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>60,00</td> <td>3,00</td> </tr> <tr> <td>Muy Bajo</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>															Riesgo neto residual	Calificación	Controles clave	Calificación	Procesos, políticas y normas	Calificación	Año Destacado	5	80,00	4,00	66,67	3,33	Año	4	73,33	3,67	72,22	3,61	Medio	3	57,14	2,86	83,33	4,17	Bajo	2			60,00	3,00	Muy Bajo	1				
Riesgo neto residual	Calificación	Controles clave	Calificación	Procesos, políticas y normas	Calificación																																													
Año Destacado	5	80,00	4,00	66,67	3,33																																													
Año	4	73,33	3,67	72,22	3,61																																													
Medio	3	57,14	2,86	83,33	4,17																																													
Bajo	2			60,00	3,00																																													
Muy Bajo	1																																																	
												Elaborado por: JNC		Fecha: 03/12/2014																																				
												Revisado por: Ing. Ángel Guzmán		Fecha: 03/12/2014																																				

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 22.

Matriz para evaluar indicadores de gestión

FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ PARA EVALUAR INDICADORES DE GESTIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014							AFEIG3.1-1 2	
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN	BRECHA	OBSERVACIÓN	
INDICADOR DE SOLUCIÓN DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	$= \frac{\text{Reclamos y requerimientos atendidos}}{\text{Total de Reclamos y requerimientos registrados}} * 100$ $= \frac{1458}{1463} * 100 = 99,66 \%$	%	Mensual	98%	$\text{ÍNDICE} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} * 100$ $\text{ÍNDICE} = \frac{0,9966}{0,98} * 100 = 101,69 \%$	$\text{BRECHA}_1 = \text{Estandar} - \text{Índice}$ $B_1 = 98 \% - 101,69 \% = -3,69 \%$ $\text{BRECHA}_2 = 100 \% - \text{Índice}$ $B_2 = 100 \% - 101,69 \% = -1,69 \%$	A	
INDICADOR DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	$= \frac{\text{Cartera vencida recuperada en el periodo}}{\text{Total cartera vencida en el periodo}} * 100$ $= \frac{373615}{435500} * 100 = 85,79 \%$	%	Mensual	95%	$\text{ÍNDICE} = \frac{0,8579}{0,95} * 100$ $= 90,31 \%$	$\text{BRECHA}_1 = 95 \% - 90,31 \%$ $= 4,69 \%$ $\text{BRECHA}_2 = 100 \% - 90,31 \%$ $= 9,69 \%$	B	
INDICADOR DE PRESENTACIÓN OPORTUNA DE LA BASE A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	$= \frac{\# \text{EEFF cargados a la base de la super hasta fecha pactada}}{\# \text{EEFF a ser cargados en la fecha de presentación de la base}} * 100$ $= \frac{422}{423} * 100 = 99,76 \%$	%	Mensual	98%	$\text{ÍNDICE} = \frac{0,9976}{0,98} * 100$ $= 101,80 \%$	$\text{BRECHA}_1 = 98 \% - 101,80 \%$ $= -3,80 \%$ $\text{BRECHA}_2 = 100 \% - 101,80 \%$ $= -1,80 \%$	A	
ELABORACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	$= \frac{\text{Indicadores elaborados y publicados}}{\text{Total de indicadores que maneja la empresa}} * 100$ $= \frac{22}{38} * 100 = 57,89 \%$	%	Mensual	91%	$\text{ÍNDICE} = \frac{0,5789}{0,91} * 100$ $= 63,62 \%$	$\text{BRECHA}_1 = 91 \% - 63,62 \%$ $= 27,38 \%$ $\text{BRECHA}_2 = 100 \% - 63,62 \%$ $= 36,38 \%$	C	
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE EEFF A LOS CLIENTES EXTERNOS	$= \frac{\text{Total de EEFF entregados a los clientes}}{\text{Total Fideicomiso Activos}} * 100$ $= \frac{345}{423} * 100 = 81,56 \%$	%	Mensual	98%	$\text{ÍNDICE} = \frac{0,8156}{0,98} * 100$ $= 83,22 \%$	$\text{BRECHA}_1 = 98 \% - 83,22 \%$ $= 14,78 \%$ $\text{BRECHA}_2 = 100 \% - 83,22 \%$ $= 16,78 \%$	D	
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE TRANSACCIONES DE PAGOS ESTIPULADOS (CONVENIOS)	$= \frac{\text{Transacciones procesadas a tiempo}}{\text{Transacciones solicitadas en el mes}} * 100$ $= \frac{332}{346} * 100 = 96,00 \%$	%	Mensual	98%	$\text{ÍNDICE} = \frac{0,96}{0,98} * 100$ $= 97,96 \%$	$\text{BRECHA}_1 = 98 \% - 97,96 \%$ $= 0,04 \%$ $\text{BRECHA}_2 = 100 \% - 97,96 \%$ $= 2,04 \%$	E	
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE JUNTAS	$= \frac{\text{Total juntas realizadas en el mes}}{\text{Total juntas programadas en el mes}} * 100$ $= \frac{22}{30} * 100 = 73,33 \%$	%	Mensual	90%	$\text{ÍNDICE} = \frac{0,7333}{0,90} * 100$ $= 81,48 \%$	$\text{BRECHA}_1 = 90 \% - 81,48 \%$ $= 8,52 \%$ $\text{BRECHA}_2 = 100 \% - 81,48 \%$ $= 18,52 \%$	F	

✎ JJ AUDITORES & ASOCIADOS		AFEIG3.1-2				
		2				
<p>✓ Datos obtenidos por registros del cliente ✓ Cálculos efectuados por auditoría</p> <p>Nota: La matriz fue elaborada en base a los datos obtenidos por la herramienta CBM ISOManager, Process scorecard (indicadores de gestión) FIDEVAL S.A., y propuestas cálculos de indicadores efectuados por Auditoría.</p>						
A	Al instante de realizar las pruebas de auditoría se detecta que tanto el Indicador de solución de reclamos y requerimientos con clientes internos y externos como el indicador de presentación oportuna de la base a la superintendencia de compañías superan el estándar establecido en un 3,96 % y 4,69 % respectivamente, por este motivo se considera que los objetivos programados a las mencionadas actividades se han cumplido de manera muy satisfactoria en cuanto a la eficiencia y eficacia del grado de cumplimiento de los mismos, se recomienda mantener controles periódicos y establecer medidas que ayuden a mantener dichos resultados.					
B	Al evaluar el indicador de recuperación de cartera vencida, se detecta que existe un incumpliendo en cuanto a las metas establecidas arrojando un brecha de 4,69 % al estándar, anexamente se establece como segundo análisis una brecha de 9,69% al compararla con una efectividad del 100 % al proceso, por lo tanto se puede determinar que existe una ineficiencia al control de las cobranzas debido en parte a que no existe una supervisión adecuada al mencionado proceso, por esto se recomienda evaluar las actividades realizadas por el personal responsable y procurar corregir o establecer nuevos parámetros de cobros.					
C	Mediante análisis se determina que la brecha del indicador más relevante es la de elaboración y publicación de indicadores de gestión, ya que los resultados obtenidos muestran brechas del 27,38 % y 36,38 % al ser comparados con el estándar y 100 % de cumplimiento preestablecidos respectivamente, se concluye que dichas variaciones corresponden especialmente a que no existe personal que se encargue de analizar y evaluar periódicamente la gestión de la empresa ya que dichas actividades han sido encargadas a los colaboradores responsable de cada área resultando dificultoso debido al sinnúmero de labores que estos cumplen					
D	Al analizar y evaluar el indicador de cumplimiento de entrega de EEFF a los clientes externos encontramos que existe una deficiencia considerable de 14,78 % y 16,78 % al ser comparados con la brecha y 100 % de efectividad establecidos, se resuelve que dichas brechas se presentan en gran mayoría debido a la sobrecarga y falta de diversificación de negocios fiduciarios a los contadores como administradores, por esto se recomienda un estudio profundo que permita realizar una repartición equitativa y en su caso jerárquica (pero diversificada) de los fideicomisos.					
E	Se comprueba que la empresa está cumpliendo relativamente con el indicador de transacciones de pagos estipulados (convenios), ya que al realizar el estudios se detecta que existe una brecha en cuanto al incumplimiento comparado con el estándar y 100 % de efectividad del 0,04 % y 2,04 % respectivamente; se llega a la conclusión que esto se debe principalmente al retraso de requerimientos por inobservancias o descuidos, pero que al ser analizados resultan ser faltas muy bajas que a pesar de no cumplir con lo establecido logran satisfacer la eficacia del proceso, se recomienda revisar periódicamente la herramienta de flujo documental y requerimientos para detectar aquellos que se encuentran próximos a retrasarse para evitar posteriores inconvenientes.					
F	Mediante procedimientos de auditoría llego a la conclusión que existe una considerable inobservancia al evaluar el indicador de cumplimiento de juntas, ya que se establece que dichas violaciones se deben principalmente a que no existe una correcta asignación a las reuniones, porque no se considera la disposición que tendrán los participantes de la misma en los periodos que han sido establecidos con anterioridad, se ha detectado brechas significativas con el estándar y 100 % de cumplimiento, dando como resultados omisiones del 8,52 % y 18,52 % respectivamente, en este caso es relévate indicar la diferencia entre brechas que es del 10 % lo que indica un elevado incumplimiento a la totalidad del proceso.					
		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="font-size: small;">Elaborado por: JNC</td> <td style="font-size: small;">Fecha: 15/12/2014</td> </tr> <tr> <td style="font-size: small;">Revisado por: Ing. Miguel Guamán</td> <td style="font-size: small;">Fecha: 15/12/2014</td> </tr> </table>	Elaborado por: JNC	Fecha: 15/12/2014	Revisado por: Ing. Miguel Guamán	Fecha: 15/12/2014
Elaborado por: JNC	Fecha: 15/12/2014					
Revisado por: Ing. Miguel Guamán	Fecha: 15/12/2014					

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

Tabla 23.

Hoja de hallazgos

<p>AFHH3.1-1 5</p> <p>FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS HOJA DE HALLAZGOS FASE DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN del 01 Octubre al 31 de Diciembre de 2014</p>						
CÉDULA DE ORIGEN	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>AFCC3.1-2 2</p>	<p>Se determina que el componente de administración fiduciaria para su control clave de manuales operativos de los fideicomisos tiene un control alto, relativamente bueno para la gestión de los negocios fiduciarios.</p>	<p>Al revisar los controles claves de manuales operativos encontramos niveles de confianza del 80 % contra un nivel de riesgo del 20 % en cuanto al manejo adecuado de los instructivos de proceso inicial y general del fideicomiso.</p>	<p>Existe un moderado manejo de los instructivos el cual puede ser considerado como alto debido a la oportuna gestión de los manuales operativos.</p> <p>Las principales ineficiencias se encuentran en la falta de especificación clara y oportuna de las partes que integran el fideicomiso al igual que las firmas de responsabilidad y aceptación del contenido del mismo.</p>	<p>Genera satisfacción relativamente buena para los clientes al mantener un control moderado en los manuales operativos de los fideicomisos.</p> <p>Las ineficiencias detectadas ocasionan que no se tenga claro a los organismos reguladores como a los responsables por el cumplimiento de los objetivos y metas determinados en el negocio fiduciario, de igual manera la falta de firmas ocasiona que no se pueda comprobar a ciencia cierta si las partes aceptaron los acuerdos planteados.</p>	<p>La empresa "Fideval S.A." mantiene controles adecuados al manejo de los manuales operativos pero los mismos presentan inconsistencias que pueden ser superadas en un período corto de tiempo con la aplicación adecuada de los instructivos y manuales que rigen a la administración fiduciaria de la institución.</p>	<p>Implementar medidas que ayuden al personal que supervisa las actividades del área a mantener una adecuada vigilancia al conocimiento y aplicación de los instructivos y manuales que utiliza la organización.</p> <p>Mejorar y si es el caso implementar como medida indispensable la firma de elaboración, aprobación y aceptación de las partes de los manuales operativos de los fideicomisos, si las mismas no se han podido obtener se sugiere enviar los manuales hasta lograr obtenerlas, y en casos excepcionales que no se las consiga mantener la política de período de tiempo</p>
<p>AFCC3.2-2 2</p>	<p>Mediante pruebas de auditoría al evaluar el control clave de pagos a terceros, se detecta que la empresa posee controles moderados a sus procesos, los cuales se considera relativo indicar que esta próximos a alcanzar los niveles altos.</p>	<p>Los controles claves al personal tienen niveles de confianza y riesgo moderados de 73,33 % y 26,67 % respectivamente, resulta relevante indicar que estos están próximos a alcanzar los niveles altos en cuanto al uso de los instructivos para pagos a terceros.</p>	<p>Las principales deficiencias se encuentran en el incumplimiento de los controles por la falta de firmas de autorización por parte de los administradores fiduciarios para realizar el pago correspondiente ya que en muchos casos son los operadores fiduciarios quienes ingresan las instrucciones sin obtener previo las autorizaciones respectivas.</p> <p>Falta de firmas de elaboración y aprobación de las transferencias así como faltantes de comprobantes de las mismas o faltas de firmas de los clientes de haber recibido el pago respectivo.</p>	<p>Incumpliendo en cuanto a los controles para realizar los pagos a terceros a la vez que generan errores y retrasos en la revisión y aprobación de los mismos en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>Puede ocasionar fuga indebida del aporte de los constituyentes al igual que la insatisfacción de los clientes por retrasos en los pagos lo que ocasiona mala reputación de la compañía.</p>	<p>Existen mecanismos que ayudan en gran medida a sustentar los controles en cuanto al pago a terceros pero presentan inobservancias del proceso por realizar transacciones requeridas como excepcionadas o al instante sin haberse tomado el tiempo para analizar las mismas por olvido u errores propios del giro del negocio lo que ocasiona saltarse varios procesos de supervisión.</p>	<p>Concientizar al personal que sin las firmas u autorizaciones respectivas no se proceda al pago sin excepción alguna.</p> <p>Instruir y/o solicitar al personal encargado de realizar los pagos que revise que todo el proceso cuente con las firmas respectivas al igual que los comprobantes que sustentan las transacciones previo al pago del cliente y en caso de entrega de cheques, retenciones u otros comprobantes de pago que sea indispensable la firma de recepción de los mismos, caso contrario se detenga el proceso.</p>
<p>AFCC3.3-2 2</p>	<p>Luego de examinar el control clave de liquidación de fideicomisos, se establece que es este el que contempla mas riesgo a pesar de considerarse que tiene controles moderados.</p>	<p>Dentro del componente de administración fiduciaria la liquidación del negocio de los fideicomisos se determina niveles moderados de confianza del 57,14 % y niveles de riesgo del 47,86 % siendo estos los mas representativos de los 3 controles claves estudiados por esta razón se establece ineficiencias en la aplicación de los instructivos de proceso para liquidar negocios fiduciarios.</p>	<p>Falta de conocimiento o capacitación del contenido de los instructivos para liquidar el fideicomiso lo que ocasiona retrasos e inconformidades al proceso.</p> <p>Falta de programación oportuna para recopilar la información necesaria para el cierre del negocio ya que se solicitan liquidaciones que requieren ser atendidas de manera urgente sin haber previamente recopilado todos los requisitos necesarios y analizado un tiempo prudencial para ejecutarlos.</p>	<p>Retrasos en cuanto al proceso de liquidación del fideicomiso que ocasiona pérdidas tanto de recursos como tiempo para la empresa como para el negocio fiduciario</p> <p>Insatisfacción de los clientes y colaboradores al ocasionar reproceso injustificados por la falta de programación del tiempo o desconocimiento de los requisitos.</p>	<p>El área de administración fiduciaria mantiene instructivos que no están siendo aplicados de manera optima para liquidar los negocios fiduciarios, además no se han establecido medidas que regulen un período oportuno para el cierre de los negocios para que no interrumpa y se pueda recopilar toda la información y requisitos necesarios para la gestión en un tiempo prudencial y que esta satisfaga las necesidades de los clientes.</p>	<p>Realizar capacitaciones para los instructivos que no están siendo aplicados en cuanto al conocimiento y adecuada aplicación del instructivo para liquidar fideicomisos</p> <p>Se sugiere realizar juntas con los clientes o solicitar a los mismos un comunicado con la suficiente anticipación para poder obtener los requisitos indispensables antes de proceder al cierre y de esta manera se pueda realizar el proceso en un período de tiempo sensato sin afectar las actividades ni recursos empleados.</p>

<p>AFPR3.1-2 2</p>	<p>Al aplicar pruebas de recorrido a los procesos políticas y normas de la empresa, se establece que en la revisión de la etapa pre operativa de los fideicomisos se presentan controles moderados a los mismo por el incumplimiento de los reglamentos preestablecidos</p>	<p>Las pruebas de recorrido efectuadas a la revisión de la etapa pre operativa de los fideicomisos muestran un nivel de confianza del 66,67%, y un nivel de riesgo del 33,33% por lo que se puede mencionar que los niveles son moderados pero existe inobservancias en cuanto a la aplicación de los instructivos para procesos iniciales y generales de administración fiduciaria.</p>	<p>Ineficiencias en el seguimiento legal sobre la inscripción de los bienes o valores transferidos por el constituyente. Los recursos del fideicomiso se utilizan para cumplir con las obligaciones antes del tiempo preestablecido de los 60 días del inicio del negocio ya que durante este periodo solo se utilizara los aportes para cubrir obligaciones tributarias y de constitución.</p>	<p>Sin el seguimiento respectivo a la inscripción de los bienes se produce retrasos e inconformidad tanto de los constituyentes como de la administración fiduciaria al no poder dar inicio al giro del fideicomiso. Inconformidad de los clientes y falta de planificación para realizar los desembolsos más importantes que darán inicio al negocio.</p>	<p>La etapa pre operativo de los negocios fiduciarios se encuentra con supervisiones moderadas donde se incumple con medidas regulatorias necesarias para emprender la constitución de un fideicomiso lo que ocasiona que las operaciones del mismo se vean paralizadas por razones injustificadas de incumplimiento a los instructivos a la etapa pre operativo.</p>	<p>Conservar e implementar medidas de seguimiento para que la inscripción de los bienes o valores transferidos se los haga en un tiempo optimo. Implementar como control que antes de ejecutar cualquier desembolso en los fideicomisos que se encuentran en la etapa pre operativa sean aprobados por su línea de supervisión con el fin de ejecutar solo aquellos que sean necesarios para cancelar obligaciones fiscales.</p>
<p>AFPR3.2-2 2</p>	<p>Al examinar el proceso de calificación de los proveedores críticos se detecta que existe niveles de control moderados mismos que a pesar de ser elevados no alcanzan los estándares de efectividad</p>	<p>La calificación de los proveedores críticos tiene un nivel de confianza del 72,22% contra un nivel de riesgo del 27,78% lo que representa niveles moderados que deben ser analizados frente al instructivo de calificaciones proveedores críticos, ejemplo fiscalizador.</p>	<p>No existe un análisis profundo sobre el currículum de los proveedores críticos antes de proceder a su contratación. Ineficiencias al validar la documentación para calificar a los proveedores, además que se encuentran envíos faltantes de los resultados con los análisis y recomendaciones respectivos.</p>	<p>Contratación de proveedores críticos (fiscalizadores) con falta de experiencia o en su caso que tengan relación con los constituyentes, promotores o algún beneficiario del fideicomiso lo que iría contra los principios para constituir fideicomisos. Genera inconsistencias para determinar que proveedor brindaría los mejores servicios, además que al no emitir recomendaciones el servicio que ofrecen estaría siendo aceptado sin conseguir mejores beneficios para el fideicomiso.</p>	<p>Las pruebas de recorrido efectuadas al proceso de calificación de los proveedores críticos resultan bastante aceptables pero existe puntos que la administración fiduciaria debería considerar analizar para poder contratar a profesionales con la experiencia y capacitación necesaria para brindar servicios de mayor calidad.</p>	<p>Se sugiere que los subgerentes y gerentes de administración fiduciaria deben revisar el análisis efectuado por sus colaboradores previos a la contratación de proveedores críticos. Solicitar toda la información y requisitos necesarios para contratar a los proveedores críticos de ser el caso enviar una notificación con el análisis y recomendaciones para su contratación y en caso de no llegar a un acuerdo solicitar un nuevo llamado para calificar a nuevos proveedores.</p>
<p>AFPR3.3-2 2</p>	<p>El control al seguimiento de los servicios otorgados por el fiscalizador en los fideicomisos inmobiliarios presenta niveles de confianza altos y niveles de riesgo bajos, esto se atribuye a la adecuada gestión con los mencionados supervisores del proyecto.</p>	<p>El proceso cuenta con un nivel de confianza del 83,33% contra un nivel de riesgo del 16,67%, los mismos que indica niveles de confianza altos que deben ser revisados de manera superficial en cuanto al seguimiento a los servicios otorgados por el fiscalizador.</p>	<p>Se presenta niveles de control altos a los servicios que otorgan los fiscalizadores en especial se debe al control que mantiene tanto la empresa fiduciaria como el constituyente o promotor del proyecto inmobiliario. La deficiencias radican principalmente en falta de revisión de los informes y visitas a la obra.</p>	<p>Proporciona una confianza aceptable en cuanto a las actividades realizadas por el fiscalizador con el fin de que este sirva de perito durante el proyecto inmobiliario. La falta de revisiones a los informes del fiscalizador o los informes de visitas genera que no se tome las medidas correctivas oportunas que podían causar deficiencias en la utilización de los recursos.</p>	<p>El proceso de seguimiento a los servicios otorgados por los fiscalizadores en los fideicomisos inmobiliarios resulta bastante aceptable pero puede ser mejorado con un control mas exhaustivo en especial a la revisión de los informes de la obra y/o proyecto inmobiliario</p>	<p>Mantener una revisión oportuna al avance de la obra, la mismas que se podrían realizar de manera sorpresiva y emitir informes donde se redacte las inconsistencias encontradas mismas que deberán ser tratadas en las juntas con el fin de mitigarlas. Establecer como mecanismo de revisión la presentación de los análisis efectuados a los informes entregados por los fiscalizadores antes de su aprobación.</p>
<p>AFPR3.4-2 2</p>	<p>El proceso de recepción y aprobación de los estados financieros presenta niveles de confianza y riesgo moderados pero se recalca que existe una significativo nivel de riesgo que es ocasionado principalmente por la presentación inoportuna de los EEFF de los fideicomisos.</p>	<p>Los procesos, políticas y normas para la recepción y aprobación de los estados financieros de los fideicomisos cuenta con un nivel de confianza del 60,00% contra un nivel de riesgo del 40%, lo que representa niveles moderados al uso y aplicación de los instructivos y manuales de la organización</p>	<p>Las principales inconsistencias se deben al retraso en la entrega de la información financiera por parte del área de operaciones. Falta de tiempo o capacidad de personal para cumplir con la presentación oportuna de los EEFF.</p>	<p>Ocasiona retrasos a los diferentes departamentos que necesitan la información financiera para proseguir con sus operaciones. Provoca inconformidades e insatisfacción en los clientes al no recibir los estados financieros de los fideicomisos de manera oportuna lo que significa una mala imagen para la compañía.</p>	<p>Existe retraso en la presentación de información financiera de los fideicomisos debido a la sobrecarga o falta de contratación de personal para cubrir con los requisitos de los clientes.</p>	<p>Realizar un análisis cauteloso a las actividades del personal de operaciones y si resulta necesario contratar nuevo personal que ayude a cubrir la demanda de los servicios. Mantener un control de las actividades efectuadas por operaciones de manera periódica para determinar si las horas laborales empleadas están siendo utilizadas de manera eficiente y efectiva.</p>

JJ AUDITORES & ASOCIADOS						AFHH3.1-3
						5
AFFI3.1-1 1	A través de un análisis para evaluar los factores internos del componente de administración fiduciaria se logra encontrar que existen deficiencias e inadecuados manejos de los mencionados factores pero que su brecha para alcanzar el estándar es muy baja	Al evaluar los factores internos del subcomponente de administración fiduciaria este no cumple con el estándar de eficiencia necesario para funcionar adecuadamente, ya que presenta una brecha del 0,30.	Se debe en gran medida a que el volumen de las operaciones en el área de administración fiduciaria es extensamente elevado lo que conlleva a tener un riesgo inherente propio del área, por concentrar gran cantidad de actividades u operaciones que en varios casos son pasadas por alto y constituyen incumpliendo a los controles establecidos.	Causa que los procesos sea deficientes por lo que no permiten alcanzar en forma efectiva los fines establecidos de la institución.	Los factores internos de la empresa muestran debilidades que si bien no resultan del todo significativas estas no permiten efectivizar los procesos, se debe en gran parte al riesgo inherente del negocio y controles pasados por alto en cuanto a verificación, evaluación, autorización, sustento de políticas, entre otras normas.	Se recomienda que los subgerentes y gerentes de la administración fiduciaria realicen reuniones para capacitar al personal sobre la importancia del cumplimiento de los reglamentos internos y si es necesario que se contrate personal o asigne esta responsabilidad a determinados colaboradores de la institución.
AFMC3.1-1 1	La matriz de consolidación de los niveles de confianza y factores internos arroja resultados relativamente positivos en el componente de administración fiduciaria ya que muestra niveles de control moderados con tendencia a elevados al igual que los factores internos muestran debilidades o ineficiencias relativamente bajas	El subcomponentes de administración fiduciaria (estructuración, constitución, administración y liquidación de los fideicomisos) cuenta con niveles moderados debido a que muestran promedios a sus controles clave en un 70,16% mientras que para su manejo de procesos, políticas y normas muestra promedios de 70,56%, adicionalmente al evaluar sus factores internos se encuentra con una brecha negativa del 0,30 % pero se establece que este resultado es moderado.	Se debe a que existe controles relativamente buenos a los procesos del área de administración fiduciaria pero estos deben ser mejorados con el fin de mitigar los riesgos e incumpliendo a los objetivos institucionales. La brecha negativa a los factores internos se debe al la elevada operatividad propia del departamento en estudio.	La empresa continua con el giro propio de su negocio pero no esta optimizando el uso de sus recursos lo que a la larga conlleva a no alcanzar las metas propuestas en materia de economía, eficiencia y eficacia. Tener riesgos que no puedan ser mitigados de manera oportuna y se conviertan en problemas sustanciales para la organización o sus clientes.	El área en estudio presenta niveles de confianza parcialmente moderados con tendencias buenas pero que deben ser atendidos, al igual que sus factores internos con el fin de proveer a sus clientes servicios de excelencia y ayudar a estos a conseguir sus objetivos predispuestos.	Evaluar periódicamente las actividades realizadas por el personal que labora en el área de administración fiduciaria con el fin de analizar si están cumpliendo los reglamentos y los puntos básicos de cualquier labor que ejerzan como son las de autorización, adecuado registro y procesamiento, presentación confiable y oportuna, verificación, evaluación y sustento en políticas emitidas por la administración fiduciaria.
AFIPR3.1-1 1	Aplicando pruebas de auditoría para identificar y priorizar el riesgo en la actividad de estructuración y constitución de los fideicomisos se determina que presenta riesgos residuales muy bajos lo que indica que la empresa mantiene controles que pueden ser considerados como elevados.	Se evalúa los manuales operativos de los fideicomisos en cuanto al contenido y alcance del contrato fiduciario, las responsabilidades y obligaciones de las partes, instrucciones, honorarios, y demás temas puntuales que dan como resultado niveles de riesgo medios y promedios a sus controles altos lo que da como respuesta un nivel de riesgo residual muy bajo.	Se presenta controles relativamente buenos debido al adecuada atención de los diferentes colaboradores para analizar y elaborar los manuales operativos. El origen del riesgo radica en que no existe un estudio mas profundo a los manuales operativos para que estos concuerden con el propósito del cliente y se logre mantener la suficiencia adecuada de fondos para cumplir con las responsabilidades adquiridas.	Otorga una buena imagen al área por mantener niveles de control aceptables, a la misma vez que genera confianza en el cliente ya que el negocio fiduciario cuenta con lineamientos solidos que lo regulen. La potencial consecuencia que se puede presentar es que no se logre conseguir los objetivos tanto del constituyente como de la empresa fiduciaria, incumplimiento en los plazos de entrega de la información al no analizar adecuadamente la elaboración del manual operativo.	Al evaluar la actividad de estructuración y constitución de los fideicomisos en el componente de administración fiduciaria encontramos que se cumple con los objetivos de manera adecuada pero existe niveles de riesgo medios al no realizar un análisis y elaboración cauteloso de los manuales operativos para la gestión del fideicomiso lo podría traer varios problemas futuros.	Verificar la validez y analizar el manual operativo por parte del personal responsable del área antes de enviarlo al constituyente, y solicitar la obligatoriedad de las firmas de elaboración, aprobación y recepción del mismo para que de esta forma se garantice las responsabilidades adquiridas para dar cumplimiento al giro del negocio fiduciario y alcanzar los objetivos establecidos.
AFIPR3.1-1 1	Evaluada la actividad de pagos a terceros se establece un riesgo neto residual bajo, el cual cabe mencionar mantiene promedios a sus controles bastante elevados por lo cual se puede decir que se cumple con la eficiencia y eficacia del proceso.	Se evalúa al componente de administración fiduciaria en su producto de pago a terceros desde la recepción de las instrucciones enviadas por parte de los clientes para realizar los pagos hasta la aprobación de las mismas, dichas instrucciones deben estar respaldadas con documentos soporte y autorizaciones pertinente al área.	Existe controles altos a los niveles de riesgo que presenta la actividad, debido a que los requerimientos para pagos son supervisados en diferentes niveles hasta su aprobación en el departamento de operaciones, lo que lo vuelve parcialmente adecuado. Las inconsistencias encontradas surgen por las inconformidades en las autorizaciones correspondientes y/o errores u omisiones en las instrucciones ingresadas.	Provoca que se tenga una relativa confianza al proceso debido al camino que debe seguir hasta su aprobación, pero esto también lo vuelve vulnerable al sentir exceso de confianza al mismo. Puede presentar una potencial consecuencia al desembolsar el dinero sin las autorizaciones debidas lo que lo conducen a la insatisfacción de los objetivos del cliente.	Después de haber realizado las pruebas de auditoría pertinente a la actividad de administración en su producto de pago a terceros se llega a la conclusión que a pesar de existir niveles de riesgo medios existe una alta efectividad de controles aplicados al mismo lo que proporciona a la administración de los fideicomisos un riesgo neto residual muy bajo que puede ser superado con la toma de medidas oportunas	Realizar comunicados de manera oportuna a los colaboradores para concientizar sobre la importancia de ingresar la información de pagos de manera precisa, completa y con todas las autorizaciones respectivas. Establecer parámetros rigurosos para realizar los pagos donde aquellos que no cuenten con las autorizaciones pertinentes no sean procesados.

TT AUDITO RES & ASO CIADO S						AFHH3.1-4
						5
AFIPR3.1-1 1	La actividad de liquidación de fideicomisos tiene un riesgo residual muy bajo pero es el más elevado del estudio realizado a las 3 actividades, de igual manera sus controles se han determinado como medios.	La actividad de liquidación de los negocios fiduciarios ha sido evaluada con las tareas necesarias que se solicitan a los distintos colaboradores para el cierre del fideicomiso, se ha determinado niveles de riesgo medios y efectividad de los controles medios lo que da un resultado de riesgos residuales muy bajos.	Los indicadores parcialmente altos se deben a la desconcentración de tareas a las distintas áreas para ejecutar la liquidación del negocio fiduciario. Las deficiencias se deben principalmente a los retrasos en la recopilación de la información financiera, reportes y demás requisitos que no han sido entregados y/o solicitudes recibidas tardíamente.	Proporciona una seguridad razonable al diversificar las tareas al equipo de trabajo lo que ayuda a mantener un control mas prudente de las tareas ejecutadas por el personal, además de un seguimiento a los requisitos necesarios para la liquidación. Las inobservancias encontradas ocasionan potenciales consecuencias principalmente en la insatisfacción de los clientes y faltantes de recursos para cancelar las obligaciones pendientes.	La actividad de liquidación de los negocios fiduciarios presenta niveles de riesgo medios que son contrarrestados con los mismos niveles de efectividad en los controles, pero esto resultados no son del todo alentadores por lo que a pesar de determinarse que existe niveles de riesgo neto residual muy bajos es el más elevados de las 3 actividades estudiadas, por lo que se debe implementar medidas que permitan mejorar los procesos.	Se recomienda desarrollar programas para realizar una planificación adecuada y conveniente para liquidar los fideicomisos con el fin de obtener el tiempo necesario para recopilar toda la información y requisitos necesarios para ejecutar el proceso y establecer una supervisión rigurosa sobre las tareas y firmas de responsabilidad como materia de obligación.
AFEIG3.1-1 2	Después de realizar pruebas de auditoría se detecta que tanto el Indicador de solución de reclamos y requerimientos con clientes internos y externos como el indicador de presentación oportuna de la base a la superintendencia de compañías superan el estándar establecido	El indicador de solución de reclamos y requerimientos con clientes internos y externos como el indicador de presentación oportuna de la base a la superintendencia de compañías superan el estándar establecido en un 3,96 % y 4,69 % respectivamente, por este motivo se considera que los objetivos programados a las mencionadas actividades se han cumplido de manera muy satisfactoria.	Existen controles y herramientas como el flujo documental y de requerimientos que ayudan a la gerencia a mantener un control periódico de los requisitos de los clientes lo que provee un mecanismo de cumplimiento óptimo de los mismos.	Crema una buena imagen para la empresa y satisface las necesidades tanto de sus clientes, proveedores como de los órganos de control en cuanto al cumplimiento de sus requisitos u obligaciones, de igual manera ayuda a alcanzar los objetivos y metas preestablecidos por la empresa	Los índices muestran que empresa está siendo eficiente en cuanto a la satisfacción de los requisitos de los clientes, especialmente se detecta que se debe al cumplimiento de prácticamente todas las instrucciones solicitadas por estos y por los órganos de control.	Se recomienda mantener controles periódicos y establecer medidas que ayuden a mantener dichos resultados.
AFEIG3.1-1 2	Al evaluar el indicador de recuperación de cartera vencida, se detecta que existe un incumpliendo en cuanto a las metas establecidas debido al incumplimiento de los objetivos programados	Se presenta un brecha de 4,69 % al estándar, adicionalmente se establece como segundo análisis una brecha de 9,69% al compararla con una efectividad del 100 % al proceso, por lo tanto se puede determinar que existe una ineficiencia al control de las cobranzas	No existe una supervisión adecuada al proceso de recuperación de cartera vencida. El proceso resulta deficiente en cuanto al cobro oportuno ya que en muchos casos la diversidad de tareas a cargo de los administradores fiduciarios dificulta mantener un control adecuado al mismo.	Ocasiona faltantes de recursos en muchos ocasiones que no permiten cubrir con las obligaciones generadas de los fideicomisos. Provoca que determinadas cuentas no sean cobradas a tiempo por la falta de seguimiento y control a las mismas.	La administración fiduciaria mantiene controles relativamente buenos pero que incumplen en los estándares predeterminados para recuperar la cartera vencida, en varios casos se debe a que no existe una revisión oportuna por parte de la línea de supervisión.	Evaluar las actividades realizadas por el personal responsable y procurar corregir o establecer nuevos parámetros para cobros. Se sugiere además que la línea de supervisión mantenga registros que indiquen de manera oportuna la cartera vencida que debe ser recuperada por los distintos administradores fiduciarios y controlar que estos realicen toda la gestión respectiva.
AFEIG3.1-1 2	Mediante análisis se establece que la brecha del indicador más relevante es la encontrada en el de elaboración y publicación de indicadores de gestión debido a la ineficiencia para alcanzar las metas.	El indicador para examinar la elaboración y publicación de indicadores de gestión presenta el mayor número de inconsistencias a sus controles, ya que muestran brechas del 27,38 % y 36,38 % al ser comparados con el estándar y 100 % de cumplimiento preestablecidos respectivamente.	No existe personal que se encargue de analizar y evaluar periódicamente la gestión de la empresa. Las actividades de elaboración y publicación han sido encargadas a los colaboradores responsables de cada área por lo que resulta dificultoso debido al sinnúmero de labores que estos cumplen.	Retrasos o completa falta de los análisis a los indicadores de gestión que maneja la empresa y lo pública en la herramienta ISO Manager para disposición y conocimiento de los trabajadores. No se elabora los indicadores por lo que no se mide la eficiencia y eficacia de los procesos en cuanto al uso y manejo de recursos, lo que impide que se pueda analizar de manera real si se está cumpliendo con los objetivos de la institución.	Existe una significativa brecha de incumplimiento en cuanto a la realización y divulgación de los análisis efectuados a la gestión de la empresa, se debe en gran medida a la falta de personal que se encargue de evaluarlos de manera periódica y oportuna para poder tomar medidas correctivas en la institución.	Auditoría sugiere que se contrate personal calificado que se encargue de manera exclusiva de realizar el análisis de la gestión empresarial a través de los indicadores establecidos o implementando nuevos que permitan corregir de manera oportuna las deficiencias encontradas, dicho personal deberá realizar los estudios y análisis al menos de manera mensual con la obligación de publicarlos a través de la herramienta ISO Manager para que los colaboradores puedan evaluar el trabajo que realizan.

TJ AUDITO RES 4 ASO CIADO 3						AFHH3.1-5
						5
AFEIG3.1-1 2	Al analizar y evaluar el indicador de cumplimiento de entrega de EEFF a los clientes externos encontramos que existe una deficiencia considerable que no permite satisfacer las necesidades de los clientes.	La entrega de EEFF a los clientes internos ha generado una deficiencia considerable de 14,78 % y 16,78 % al ser comparados con la brecha y 100 % de efectividad establecidos, lo cual determina que no se está cumpliendo con las políticas y manuales de la organización.	Se debe a la sobrecarga y falta de diversificación de negocios fiduciarios tanto a los contadores como administradores. Falta de inspección y supervisión oportuna del personal responsable del área que permita evaluar la jornada laboral de los trabajadores y consiga determinar mediante un análisis cuales son los aspectos que ocasionan los problemas.	Genera conflictos de trabajo y un ambiente del mismo desfavorable ya que a pesar de las largas jornadas no se pueda lograr cumplir a tiempo con la presentación de la información financiera. Incumpliendo en el contrato a los clientes al no presentar de manera oportuna los EEFF; brindar un servicio que no satisface las necesidades de las partes interesadas en conocer sobre la información financiera del negocio fiduciario.	Se presenta deficiencias notorias en la presentación oportuna de los estados financieros, se establece que se debe en su gran mayoría a la sobrecarga y falta de diversificación de los negocios fiduciarios según el puesto y experiencia de los colaboradores.	Se recomienda que se efectúe un estudio profundo que permita realizar una repartición equitativa y en su caso jerárquica (pero diversificada) de los fideicomisos a los distintos colaboradores con el fin de limitar la sobrecarga de trabajo para que tanto los contadores como administradores a cargo de los fideicomisos puedan realizar la gestión de los mismos de forma eficiente y efectiva.
AFEIG3.1-1 2	La empresa cumple de manera relativa con el indicador de transacciones de pagos estipulados (convenios), ya que a pesar de resultar con brecha negativa esta resulta ser una variación muy pequeña.	Al realizar el estudio al indicador de transacciones de pagos estipulados se detecta que existe una brecha en cuanto al incumplimiento comparado con el estándar y 100 % de efectividad del 0,04 % y 2,04 % respectivamente, por lo que se determina que si bien las actividades o procesos establecidos no cumplen de manera efectiva, la variación que se ha establecido resulta ser muy baja o poco significativa.	Se debe principalmente al retraso de requerimientos por inobservancias o descuidos, pero que al ser analizados resultan ser faltas muy bajas que a pesar de no cumplir con lo establecido logran satisfacer la eficacia del proceso. Se presenta por requerimientos que son ingresados sin la información necesaria o errónea lo que produce retrasos en los procesos hasta lograr verificar la información para tomar una decisión	Origina el incumplimiento en los objetivos propuestos y genera desconfianza frente a los clientes y/o proveedores. Produce que el cliente tanto interno como externo no se sienta a gusto con los servicios que se otorga.	Se llega a la deducción que la empresa no cumple con los parámetros establecidos para controlar las transacciones de pagos estipuladas pero resulta importante mencionar que la brecha que presenta es mínima y se debe a descuidos o irregularidades que se pueden controlar en un periodo corto con la supervisión adecuada.	Se recomienda revisar periódicamente la herramienta de flujo documental y requerimientos para detectar aquellos que se encuentran próximos a retrasarse para evitar posteriores inconvenientes, además se sugiere que aquellos requerimientos ingresados de forma errónea o que no cumplan con todas las autorizaciones debidas sean devueltos o se pare el proceso con el fin de evitar posteriores retrasos.
AFEIG3.1-1 2	Se revela que existe una considerable inobservancia al evaluar el indicador de cumplimiento de juntas, debido a que presenta una representativa brecha por el inoportuno e inadecuado llamado a reuniones para tratar temas concernientes al fideicomiso	Se ha detectado que el cumplimiento de las juntas tiene brechas significativas con el estándar y 100 % de cumplimiento, dando como resultados omisiones del 8,52 % y 18,52 % respectivamente, en este caso es relévale indicar la diferencia entre brechas que es del 10 % lo que indica un elevado incumplimiento a la totalidad del proceso.	Se establece que dichas violaciones se deben principalmente a que no existe una correcta asignación a las reuniones ya que no se considera la disposición que tendrán los participantes de la misma en los periodos que han sido establecidos con anterioridad Se debe a procesos que no se planifican con un tiempo prudencial y sin el debido comunicado a los participantes del mismo.	Provoca inconvenientes entre los participantes a las juntas ya que en muchos casos estos no pueden asistir a las mismas por lo que se interrumpe la ejecución de la reunión. Produce descontento e irregularidad en las actividades de los colaboradores como las demás partes interesadas de la junta ya que si detecta llamados a reuniones sin haber sido pactadas con la aprobación de las partes por lo cual están no pueden o podrán asistir a las mismas.	El indicador de cumplimiento de juntas para tratar temas relevantes a los fideicomisos no está cumpliendo su objetivo en cuanto a eficiencia y eficacia y se debe en gran mayoría a que no existe una planificación cautelosa y analítica para llamado a reuniones.	Se recomienda que la línea de supervisión del área de administración fiduciaria haga un seguimiento y elabore herramientas que permitan analizar y planificar con un tiempo relativamente moderado la asignación a juntas para el fideicomiso, este estudio deberá evaluar el mejor periodo de tiempo que sea conveniente para asistir a las reuniones con el propósito de evitar inconformidades y lograr que se ejecute la junta.
						Elaborado Por: JNI
						Fecha: 15/12/2014
						Revisado Por: Ing. Miguel Guamán
						Fecha: 15/12/2014

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

3.1.4. FASE IV: Comunicación de resultados

La fase IV de la auditoría de gestión es la comunicación de resultados, en donde se consolida la información obtenida en el desarrollo de las fases anteriores, emitiendo el informe respectivo, mismo que deberá estar sustentado de forma suficiente en los papeles de trabajo generados. Resulta muy importante mencionar que el informe de auditoría de gestión se diferencia de los informes de las demás auditorías porque en este se revela también los hallazgos positivos que se encontraron al realizar el examen a la entidad

En esta fase el auditor elaborará el informe de auditoría que reflejara los hallazgos encontrados durante el análisis de la información presentada, para así emitir su comentario, conclusiones y recomendaciones que ayudaran a mejorar los procesos de la empresa.

Requisitos y cualidades del informe

- Se comunica y discute en una reunión final con los funcionarios de más alto nivel y los encargados de la gestión de la institución los resultados de la auditoría efectuada mediante la presentación del borrador del informe antes de su emisión con el propósito de validar los hallazgos y compartir los diversos puntos de vista.
- El informe debe tener claro la información que desea comunicar para que puedan cumplir con las atribuciones y responsabilidades.
- El informe estará conformado por los comentarios, conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados, para mejorar los procesos.
- El informe debe ser elaborado una vez concluido con el trabajo de campo
- El informe debe ser preciso y razonable para establecer seguridad en los lectores y usuarios.
- Las conclusiones y recomendaciones deben tener un respaldo adecuado, el cual amparara las novedades determinadas.
- El informe debe ser presentado de forma sencilla y clara para que sea entendido de forma eficiente.

INFORME FINAL DE AUDITORÍA

Señor

Gerente General

Fideval S.A.

Presente:

De mi consideración:

Hemos efectuado el examen de auditoría de gestión al departamento de administración fiduciaria de la empresa, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, con la finalidad de evaluar el grado de cumplimiento de la eficiencia, efectividad y eficacia de sus procesos.

Nuestra labor de control se efectuó en base a parámetros emitidos por la normativa vigente en la realización del examen para así obtener certeza de que la información y la documentación examinada no posean muestras erróneas de carácter significativo.

Se orientó la auditoría de gestión al área de administración fiduciaria y operaciones.

En el informe, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, las cuales ayudarán a mejorar las operaciones internas.

Finalmente agradecemos por la colaboración prestada por los trabajadores de su empresa durante el desarrollo del presente trabajo.

Con sentimiento de consideración y estima.

Atentamente,

.....
Jefferson Fernando Naranjo Solís
AUDITOR

.....
Jenny Paola Chisaguano Pila
AUDITORA

Información introductoria

Motivo del examen

El examen en Fideval S.A., se efectuó en base a las necesidades generadas por la empresa, y en cumplimiento a la aprobación del tema del 16 de agosto de 2014, suscrita por el grupo auditor.

Objetivo del examen.

Determinar el grado de cumplimiento del control interno, y determinar las áreas críticas de la empresa Fideval S.A.

Alcance del examen.

El examen a las áreas críticas para la empresa Fideval S.A., y el grado de afectación se efectuó por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

Base legal

La empresa Fideval S.A. dedicada al manejo de activos fijos de terceros es una de las más grandes administradoras de fondos y fideicomisos, comenzó sus operaciones el 29 de julio de 1994, bajo la denominación de comercial Invescorpvalores S.A. Casa de Valores. En 1998 cambia su denominación a Fideval S.A. y forma parte del grupo financiero Arseval.

En el año 2001 Fideval S.A. se independiza y forma una figura jurídica propia domiciliada principalmente en la ciudad de Quito; con agencias en las ciudades de Guayaquil y Ambato.

Estructura orgánica

Fideval S.A. mantiene una estructura organizacional dinámica y flexible, integrada por equipos interdisciplinarios para la asesoría, administración y control de los diferentes negocios.

Objetivos de la entidad

Los objetivos de la entidad se establecieron en el manual de gestión de calidad que regula a Fideval S.A.:

- Satisfacer al cliente interno
- Satisfacer al cliente externo: Fondos de Inversión
- Satisfacer al cliente externo: Negocios Fiduciarios
- Elaborar indicadores de gestión
- Mantener un nivel de clima laboral adecuado

Resultados del examen

El desarrollo de la primera fase del presente examen empezó con visitar las instalaciones de la empresa, con la finalidad de realizar las observaciones a los procesos, adicionalmente se realizó cuestionarios al personal clave para medir el control interno y con el objeto de determinar las áreas críticas de la empresa emitiendo así un informe de las entrevistas con las conclusiones y recomendaciones halladas durante este proceso.

Anexamente se determinó que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado ecuatoriano al manejar de forma eficiente y afectiva los recursos económicos de la misma. Se determinó que la empresa debe enfocarse más a la administración fiduciaria, ya que en esta área se concentra el mayor volumen de las operaciones institucionales.

Una vez conocidas e identificadas las debilidades y fortalezas de las operaciones de la empresa se procedió a realizar la segunda fase.

En la segunda fase se realizó el cuestionario de control interno para determinar el nivel de confianza y riesgo en el departamento de administración fiduciaria, dando como resultado lo siguiente:

En el área de **administración fiduciaria** de la empresa auditada se determinó un nivel de confianza alto del 91.57%, lo que indica un nivel de cumplimiento de sus regulaciones en torno a la estructuración, constitución, administración y liquidación de los fideicomisos.

En la tercera fase se realizó la aplicación de matrices y aplicación de indicadores que determinaron el cumplimiento de la gestión institucional y forman parte fundamental de los hallazgos, mismos que se detallan a continuación:

Indicador de solución de reclamos y requerimientos de clientes internos y externos e indicador de presentación oportuna de la base a la superintendencia de compañías

$$\frac{\textit{Reclamos y requerimientos atendidos}}{\textit{Total de Reclamos y requerimientos registrados}} * 100$$

$$\frac{\textit{\# EEFF cargados a la base de la super hasta fecha pactada}}{\textit{\# EEFF a ser cargados en la fecha de presentación de la base}} * 100$$

- Con la aplicación de estos indicadores se determinó que los objetivos programados a las mencionadas actividades se han cumplido de manera satisfactoria en cuanto a la eficiencia y eficacia del grado de cumplimiento de los mismos.

Indicador de recuperación de cartera vencida

$$\frac{\textit{Cartera vencida recuperada en el período}}{\textit{Total cartera vencida en el período}} * 100$$

- Con la aplicación de este indicador se determinó que existe una ineficiencia al control de las cobranzas debido en parte a que no existe una supervisión adecuada al mencionado proceso.

Elaboración y publicación de los indicadores de gestión

$$\frac{\textit{Indicadores elaborados y publicados}}{\textit{Total de indicadores que maneja la empresa}} * 100$$

- El resultado de la aplicación nos permitió determinar que no existe personal que se encargue de analizar y evaluar periódicamente la gestión de la empresa ya que dichas actividades han sido encargadas a los colaboradores

responsable de cada área resultando dificultoso debido al sinnúmero de labores que estos cumplen

Indicador de cumplimiento de entrega de EEFF a los clientes externos

$$\frac{\text{Total de EEFF entregados a los clientes}}{\text{Total Fideicomiso Activos}} * 100$$

- El resultado de la aplicación de este indicador nos permitió determinar que existe una sobrecarga y falta de diversificación de negocios fiduciarios a los contadores como administradores

Indicador de cumplimiento de transacciones de pagos estipulados (convenios)

$$\frac{\text{Transacciones procesadas a tiempo}}{\text{Transacciones solicitadas en el mes}} * 100$$

- Se determino que la administración fiduciaria en este factor presenta un retraso de requerimientos por inobservancias o descuidos, pero que al ser analizados resultan ser faltas muy bajas que a pesar de no cumplir con lo establecido logran satisfacer la eficacia del proceso.

Indicador de cumplimiento de juntas

$$\frac{\text{Total juntas realizadas en el mes}}{\text{Total juntas programadas en el mes}} * 100$$

- Se llego a la conclusión que existe una considerable inobservancia al evaluar el indicador de cumplimiento de juntas, ya que no existe una correcta asignación a las reuniones, porque no se considera la disposición que tendrán los participantes de la misma en los periodos que han sido establecidos con anterioridad.

Conclusiones

- El área crítica detectada carece de sistemas de control adecuados además que es propensa a riesgos inherentes por la gran cantidad de procesos a su cargo, lo que ocasiona varios inconvenientes, sin embargo cabe resaltar que la empresa cuenta con un sistema de control interno fuerte que puede ser mejorado aun más para optimizar los procesos de la misma. Además los

funcionarios discreparon que en ciertas unidades el personal es excesivo y en otras es carente de acuerdo a las actividades que realizan.

- Los recursos del fideicomiso se utilizan para cumplir con las obligaciones antes del tiempo preestablecido ocasionando inconformidad de los clientes y falta de planificación para realizar los desembolsos más importantes que darán inicio al negocio.
- Se contrata proveedores con falta de experiencia o en su caso tienen relación con los constituyentes, promotores o algún beneficiario del fideicomiso lo que iría contra los principios para constituir fideicomisos, generando inconsistencias para determinar que proveedor brindaría los mejores servicios.
- La empresa realiza la presentación inoportuna de los estados financieros lo cual ocasiona retrasos a los diferentes departamentos que necesitan la información financiera para proseguir con sus operaciones y dando una mala imagen a la empresa frente a sus clientes.
- Los factores internos de la empresa muestran debilidades que si bien no resultan del todo significativas estas no permiten efectivizar los procesos, ya que el análisis arrojó una brecha de 0.30, esto se debe en gran parte al riesgo inherente del negocio y controles pasados por alto en cuanto a verificación, evaluación, autorización, sustento de políticas, entre otras normas.
- El incumplimiento en cuanto a la realización y divulgación de los análisis efectuados a la gestión de la empresa, se debe en gran medida a la falta de personal que se encargue de evaluarlos de manera periódica y oportuna para poder tomar medidas correctivas en la institución. Mientras que las deficiencias son notorias en la presentación oportuna de los estados financieros, debido a la sobrecarga y falta de diversificación de los negocios fiduciarios

Recomendaciones

- Implementar políticas que impidan al personal que sin las firmas u autorizaciones respectivas no se proceda al pago sin excepción alguna y en caso de entrega de cheques, retenciones u otros comprobantes de pago que sea indispensable la firma de recepción de los mismos, caso contrario se

detenga el proceso. Además de establecer tiempos fijos para poder obtener los requisitos indispensables antes de proceder al cierre y de esta manera se pueda realizar el proceso en un período de tiempo sensato sin afectar las actividades ni recursos empleados.

- Conservar e implementar medidas de seguimiento para que la inscripción de los bienes o valores transferidos se los haga en un tiempo optimo, implementado un control antes de ejecutar cualquier desembolso en los fideicomisos que se encuentran en la etapa pre operativa y sean aprobados por su línea de supervisión con el fin de ejecutar solo aquellos que sean necesarios para cancelar obligaciones fiscales.
- Revisar el análisis efectuado por sus colaboradores previos a la contratación de proveedores críticos, mediante la verificación de la documentación habilitante para su contratación y en caso de no llegar a un acuerdo solicitar un nuevo llamado para calificar a nuevos proveedores.
- Se recomienda efectuar un estudio profundo que permita realizar una repartición equitativa y en su caso jerárquica de los fideicomisos a los distintos colaboradores con el fin de limitar la sobrecarga de trabajo para que tanto los contadores como administradores a cargo de los fideicomisos puedan realizar la gestión de los mismos de forma eficiente y efectiva.
- Capacitar al personal sobre la importancia del cumplimiento de los reglamentos internos y si es necesario que se contrate personal o asigne esta responsabilidad a determinados colaboradores de la institución.
- Contratar personal calificado que se encargue de manera exclusiva de realizar el análisis de la gestión empresarial a través de los indicadores establecidos o implementando nuevos que permitan corregir de manera oportuna las deficiencias encontradas

3.1.5. FASE V: Seguimiento

La fase V de la auditoría de gestión, es aquella donde se efectúa el seguimiento inmediato a la terminación del examen, para comprobar la aceptación de las recomendaciones efectuadas en el informe emitido a la compañía. De acuerdo al grado de importancia de los resultados obtenidos en la examen ejecutado, se debe realizar una re comprobación de cumplimiento después de un período de tiempo prudencial el cual permita evaluar si se acogieron o no las sugerencias emitidas por los auditores a la calidad de los procesos de la entidad. En esta fase se realizará un informe para medir el grado de cumplimiento de las recomendaciones y tener una constancia del seguimiento implantado y documentación que respalde dicha actividad.

Se utilizará la siguiente matriz donde constará la recomendación emitida con la fecha respectiva, el responsable del proceso, y para el seguimiento se hará la aplicación de indicadores para medir el grado de cumplimiento y el estado en el que se encuentra, cabe mencionar que no se ha examinado el seguimiento ya que el informe fue emitido en el período del 31 de diciembre de 2014 por lo que resultaría muy pronto diagnosticar la aplicación o no de las propuestas emitidas.

Tabla 24.

Matriz de seguimiento

FIDEVAL S.A. ADMINISTRADORA DE FONDOS Y FIDEICOMISOS MATRIZ DE SEGUIMIENTO AUDITORÍA DE GESTIÓN al 31 de Diciembre de 2014 ALCANCE: SEIS MESES				AFMS5.1-1 6				
CÉDULA DE ORIGEN	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	FECHA DE RECOMENDACIÓN	SEGUIMIENTO		APLICACIÓN		
				INDICADOR	ANÁLISIS	INICIO	PROCESO	TERMINADO
AFCC3.1-2 2	Implementar medidas que ayuden al personal que supervisa las actividades del área a mantener una adecuada vigilancia al conocimiento y aplicación de los instructivos y manuales que utiliza la organización. Mejorar y si es el caso implementar como medida indispensable la firma de elaboración, aprobación y aceptación de las partes de los manuales operativos de los fideicomisos, si las mismas no se han podido obtener se sugiere enviar los manuales hasta lograr obtenerlas, y en casos excepcionales que no se las consiga mantener la política de periodo de tiempo			$\frac{\textit{Generado}}{\textit{Recomendado}} *100$	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
AFCC3.2-2 2	Concientizar al personal que sin las firmas u autorizaciones respectivas no se proceda al pago sin excepción alguna. Instruir y/o solicitar al personal encargado de realizar los pagos que revise que todo el proceso cuente con las firmas respectivas al igual que los comprobantes que sustentan las transacciones previo al pago del cliente y en caso de entrega de cheques, retenciones u otros comprobantes de pago que sea indispensable la firma de recepción de los mismos, caso contrario se detenga el proceso.			$\frac{\textit{Generado}}{\textit{Recomendado}} *100$	ESPERADO (-) INDICADOR	X		

JJ AUDITORES & ASOCIADOS						AFMS5.1-2		
						6		
AFCC3.3-2 2	<p>Realizar capacitaciones para los administradores y operadores fiduciarios en cuanto al conocimiento y adecuada aplicación del instructivo para liquidar fideicomisos</p> <p>Se sugiere realizar juntas con los clientes o solicitar a los mismos un comunicado con la suficiente anticipación para poder obtener los requisitos indispensables antes de proceder al cierre y de esta manera se pueda realizar el proceso en un período de tiempo sensato sin afectar las actividades ni recursos empleados.</p>			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
AFPR3.1-2 2	<p>Conservar e implementar medidas de seguimiento para que la inscripción de los bienes o valores transferidos se los haga en un tiempo optimo.</p> <p>Implementar como control que antes de ejecutar cualquier desembolso en los fideicomisos que se encuentran en la etapa pre operativa sean aprobados por su línea de supervisión con el fin de ejecutar solo aquellos que sean necesarios para cancelar obligaciones fiscales.</p>			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
AFPR3.2-2 2	<p>Se sugiere que los subgerentes y gerentes de administración fiduciaria deben revisar el análisis efectuado por sus colaboradores previo a la contratación de proveedores críticos.</p> <p>Solicitar toda la información y requisitos necesarios para contratar a los proveedores críticos de ser el caso enviar una notificación con el análisis y recomendaciones para su contratación y en caso de no llegar a un acuerdo solicitar un nuevo llamado para calificar a nuevos proveedores.</p>			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		

JJ AUDITORES & ASOCIADOS						AFMS5.1-3		
						6		
AFPR3.3-2 2	Mantener una revisión oportuna al avance de la obra, la mismas que se podrían realizar de manera sorpresiva y emitir informes donde se redacte las inconsistencias encontradas mismas que deberán ser tratadas en las juntas con el fin de mitigarlas.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
	Establecer como mecanismo de revisión la presentación de los análisis efectuados a los informes entregados por los fiscalizadores antes de su aprobación.							
AFPR3.4-2 2	Realizar un análisis cauteloso a las actividades del personal de operaciones y si resulta necesario contratar nuevo personal que ayude a cubrir la demanda de los servicios.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
	Mantener un control de las actividades efectuadas por operaciones de manera periódica para determinar si las horas laborales empleadas están siendo utilizadas de manera eficiente y efectiva.							
AFFI3.1-1 1	Se recomienda que los subgerentes y gerentes de la administración fiduciaria realicen reuniones para capacitar al personal sobre la importancia del cumplimiento de los reglamentos internos y si es necesario que se contrate personal o asigne esta responsabilidad a determinados colaboradores de la institución.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
AFMC3.1-1 1	Evaluar periódicamente las actividades realizadas por el personal que labora en el área de administración fiduciaria con el fin de analizar si están cumpliendo los reglamentos y los puntos básicos de cualquier labor que ejerzan como son las de autorización, adecuado registro y procesamiento, presentación confiable y oportuna, verificación, evaluación y sustento en políticas emitidas por la administración fiduciaria.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		

JJ AUDITORES & ASOCIADOS							AFMS5.1-4		
							6		
AFIPR3.1-1 1	Verificar la validez y analizar el manual operativo por parte del personal responsable del área antes de enviarlo al constituyente, y solicitar la obligatoriedad de las firmas de elaboración, aprobación y recepción del mismo para que de esta forma se garantice las responsabilidades adquiridas para dar cumplimiento al giro del negocio fiduciario y alcanzar los objetivos establecidos.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X			
AFIPR3.1-1 1	Realizar comunicados de manera oportuna a los colaboradores para concientizar sobre la importancia de ingresar la información de pagos de manera precisa, completa y con todas las autorizaciones respectivas. Establecer parámetros rigurosos para realizar los pagos donde aquellos que no cuenten con las autorizaciones pertinentes no sean procesados.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X			
AFIPR3.1-1 1	Se recomienda desarrollar programas para realizar una planificación adecuada y conveniente para liquidar los fideicomisos con el fin de obtener el tiempo necesario para recopilar toda la información y requisitos necesarios para ejecutar el proceso y establecer una supervisión rigurosa sobre las tareas y firmas de responsabilidad como materia de obligación.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X			
AFEIG3.1-1 2	Se recomienda mantener controles periódicos y establecer medidas que ayuden a mantener dichos resultados.			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X			

JJ AUDITORES & ASOCIADOS						AFMS5.1-5		
						6		
AFEIG3.1-1 2	<p>Evaluar las actividades realizadas por el personal responsable y procurar corregir o establecer nuevos parámetros para cobros.</p> <p>Se sugiere además que la línea de supervisión mantenga registros que indiquen de manera oportuna la cartera vencida que debe ser recuperada por los distintos administradores fiduciarios y controlar que estos realicen toda la gestión respectiva.</p>			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
AFEIG3.1-1 2	<p>Auditoría sugiere que se contrate personal calificado que se encargue de manera exclusiva de realizar el análisis de la gestión empresarial a través de los indicadores establecidos o implementando nuevos que permitan corregir de manera oportuna las deficiencias encontradas, dicho personal deberá realizar los estudios y análisis al menos de manera mensual con la obligación de publicarlos a través de la herramienta ISOManager para que los colaboradores puedan evaluar el trabajo que realizan.</p>			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		
AFEIG3.1-1 2	<p>Se recomienda que se efectúe un estudio profundo que permita realizar una repartición equitativa y en su caso jerárquica (pero diversificada) de los fideicomisos a los distintos colaboradores con el fin de limitar la sobrecarga de trabajo para que tanto los contadores como administradores a cargo de los fideicomisos puedan realizar la gestión de los mismos de forma eficiente y efectiva.</p>			Generado Recomendado *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X		

JJ AUDITORES & ASOCIADOS						AFMS5.1-6						
						6						
AFEIG3.1-1 2	Se recomienda revisar periódicamente la herramienta de flujo documental y requerimientos para detectar aquellos que se encuentran próximos a retrasarse para evitar posteriores inconvenientes, además se sugiere que aquellos requerimientos ingresados de forma errónea o que no cumplan con todas las autorizaciones debidas sean devueltos o se pare el proceso con el fin de evitar posteriores retrasos.			<i>Generado</i> <i>Recomendado</i> *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X						
AFEIG3.1-1 2	Se recomienda que la línea de supervisión del área de administración fiduciaria haga un seguimiento y elabore herramientas que permitan analizar y planificar con un tiempo relativamente moderado la asignación a juntas para el fideicomiso, este estudio deberá evaluar el mejor periodo de tiempo que sea conveniente para asistir a las reuniones con el propósito de evitar inconformidades y lograr que se ejecute la junta.			<i>Generado</i> <i>Recomendado</i> *100	ESPERADO (-) INDICADOR	X						
						<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Elaborado Por: JNI</td> <td>Fecha: 15/12/2014</td> </tr> <tr> <td>Revisado Por: Ing.Miguel Guamán</td> <td>Fecha: 15/12/2014</td> </tr> </table>			Elaborado Por: JNI	Fecha: 15/12/2014	Revisado Por: Ing.Miguel Guamán	Fecha: 15/12/2014
Elaborado Por: JNI	Fecha: 15/12/2014											
Revisado Por: Ing.Miguel Guamán	Fecha: 15/12/2014											

Nota. Fideval S.A. (2014);

Elaborado por: Jefferson Naranjo y Jenny Chisaguano

CONCLUSIONES

- El área crítica de la empresa es la de administración fiduciaria debido a que representa el núcleo y concentra la mayor cantidad de actividades y procesos de la institución, convirtiéndose en el departamento que genera más riesgo inherente en función del cumplimiento de los objetivos de los distintos negocios fiduciarios.
- La empresa Fideval S.A. cuenta con controles relativamente adecuados a la administración de los negocios fiduciarios, pero presentan inconsistencias que pueden ser superadas en períodos cortos de tiempo para fortalecer y optimizar los procesos propios de giro del negocio.
- Dentro de la empresa existen diversos cargos que se encuentran sobrecargados de actividades y tareas lo que ocasiona que no se pueda cumplir con las metas establecidas por falta de tiempo para ejecutar los procesos de las mismas.
- Los resultados obtenidos al identificar y priorizar los riesgos resultan muy alentadores ya que determinan que la empresa mantiene riesgos residuales muy bajos gracias a efectividad de sus controles al mitigar estos niveles, pero es importante mencionar sobre la presencia de diversas inconsistencias que radican en el incumplimiento de los contratos y reglamentos internos que rigen al fideicomiso.
- La institución presenta una significativa brecha en cuanto a la realización y divulgación de los análisis que se efectúan a su gestión empresarial, esto se debe a la falta de personal que se encargue exclusivamente de realizar esta tarea ya que se encuentra a cargo de los responsables de cada área sin considerar que ellos no cuentan con el tiempo suficiente para efectuar dichas labores.
- Debido a la fusión que tuvo la empresa a partir del año 2012, los diversos costos que esto ocasionó y a las diferentes regulaciones de ciertos negocios o

prohibiciones de otros, la empresa ha visto reducir sus ingresos de manera considerable.

RECOMENDACIONES

- Evaluar periódicamente los procesos y actividades a cargo de los trabajadores con el fin de determinar si el personal contratado es suficiente y se encuentra apto para administrar los negocios o se necesita de nuevos colaboradores que apoyen al logro de los objetivos tanto de la empresa como de los constituyentes de los fideicomisos.
- Realizar evaluaciones periódicas a los colaboradores de la empresa para medir su conocimiento en la aplicación de los reglamentos que rigen los procesos de la organización, y de esta manera poder realizar un plan de capacitaciones para aquellos servidores que incumplan las normativas.
- Se sugiere que se analice minuciosamente los cargos y funciones encomendadas a los administradores, contadores y sus respectivos operadores para verificar de manera real los procesos a su cargo, y en caso de existir sobrecargas laborales se recomienda distribuir la responsabilidad del manejo de los distintos negocios fiduciarios de forma equitativa y en su caso jerárquica (pero diversificada) que permita cumplir con los objetivos propuestos.
- Mantener los niveles de riesgo residual muy bajos mediante la aplicación adecuada de las regulaciones en los distintos procesos a mano de los colaboradores, además de atenderse situaciones puntuales que se consideran de aplicación inmediata como; la verificación y análisis del manual operativo del fideicomiso, que este se encuentre perfectamente adecuado y revisado antes de ser enviado al constituyente; también se debe reducir y en su caso eliminar las inobservancias encontradas por ingreso de requerimientos erróneos, incompletos o retrasados que impiden la correcta asistencia de los mismos, por lo que se recomienda notificar el hallazgo y parar el proceso una vez detectada cualquier inconsistencia.

- Se sugiere contratar personal especializado en la materia que se encargue de realizar el análisis de la gestión empresarial de manera exclusiva, a través de los distintos indicadores existentes o la implementación de nuevos que permitan conocer de manera oportuna la administración de la empresa, este personal deberá tener la responsabilidad de realizar los estudios e investigaciones al menos una vez por mes con la obligación de publicarlos para el conocimiento de los trabajadores de la entidad, con el fin de que estos puedan evaluar el trabajo que realizan a la vez que permita mejorar los resultados de los procesos en materia de eficiencia, eficacia, economía y calidad.
- Expandir su nicho de mercado para los fondos de inversión y administración de negocios fiduciarios realizando campañas publicitarias mucho más directas como la radial y televisiva, con el propósito de captar mayor número de clientes y/o constituyentes que desconocen de este tipo de servicios.

Lista de Referencias

Altair. (2005). El cuadro de mando integral. *Economía* 3, 13.

Blanco Luna, Y. (2006). *Normas y procedimientos de la auditoría integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Committee of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO). (2003). *Control interno: Informe COSO*. Ecoe Ediciones.

Contraloría de Bogotá D.C. (27 de diciembre de 2006). *Contraloría Bogotá*. Recuperado el 28 de agosto de 2014, de <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fpqr.Contraloriabogota.gov.co%2Fintranet%2Fcontenido%2Fprocesos%2F6.%2520Vigilancia%2520y%2520Control%2520a%2520la%2520Gesti%25C3%25B3n%2520Fiscal%2520de%2520la%2520Contraloria%2520de%2520Bogota>

Contraloría general del estado. (2003). *Ley orgánica de la contraloría general del estado*. Quito: Edi Abaco.

Contraloría general del estado Ecuador. (02 de diciembre de 2011). *Guía metodológica para auditorías de gestión*. Recuperado el 31 de 08 de 2014, de <http://www.Contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>

Contraloría general del Estado. (2012). *Glosario de proceso del auditor*. Recuperado el 26 de 06 de 2014, de http://186.116.129.40/guia-auditoria-sica/pdf/GLOSARIO_PROCESO_AUDITOR.pdf

Contraloría general del estado. (2003). *Manual de auditoría de gestión*. Quito: Corporción Edi Ábaco Cia. Ltda.

Espinoza Zuñiga, G. (04 de julio de 2001). *Econ.uba.ar*. Recuperado el 01 de septiembre de 2014, de auditoría operativa: <http://www.econ.uba.ar/www/seminario/g156/Auditoria%20Operativa.doc>

Eyssautier de la Mora, M. (2006). Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia. En M. Eyssautier de la Mora, *Metodología de la investigación: Desarrollo de la inteligencia (5 edición)* (pág. 97). Cengage learning editores.

Fideval S.A. (2014). *Fideval fondos y fideicomisos*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de www.fideval.com: <http://www.fideval.com/index.php?&page=9&language=es>

Fideval S.A. (2014). *Fideval fondos y fideicomisos*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de www.fideval.com: <http://www.fideval.com/index.php?page=31&idFile=68&language=es>

Fideval S.A. (2014). *Fideval fondos y fideicomisos*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de www.fideval.com: <http://www.fideval.com/index.php?page=31&idFile=72&language=es>

Fideval S.A. (2014). *Fideval fondos y fideicomisos*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de www.fideval.com: <http://www.fideval.com/index.php?page=31&idFile=75&language=es>

Fideval S.A. (2014). *Fideval fondos y fideicomisos*. Recuperado el 01 de 10 de 2014, de <http://www.fideval.com>: <http://www.fideval.com/index.php?&page=51&language=es>

Fideval S.A. (2014). *Manual de procedimientos prevención y control de lavado de activos*. Quito.

Fideval S.A. (2013). *Manual de seguridad*. Quito.

Fideval S.A.; Andrade, M. Pamela. (2014). *Manual de procesos*. Quito.

Fideval S.A.; Andrade, M. Pamela. (2014). *Manual del sistema de gestión de calidad de Fideval*. Quito.

Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. Pearson Educación.

International organization for standardization. (2002). *Norma internacional ISO 19011:2002*. Suiza: ISO copyright office.

Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mejía, C. A. (2012). *Indicadores de efectividad y eficacia*. Medellín, Colombia: Documentos Planning.

Newton. (1999). Rules for the study of natural philosophy. En Newton.

Vilar Barrio, J. F. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*. Madrid: FC Editorial.

Wikipedia. (27 de febrero de 2015). www.wikipedia.org. Recuperado el 14 de marzo de 2015, de www.wikipedia.org: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Puesta_en_pr.C3.A1ctica_del_Cuadro_de_Mando