

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros

**Propuesta metodológica para el mejoramiento de los procesos de liquidación de entidades financieras a través de la identificación de riesgos**

Marco Santiago Erazo Lobato

Tutor: Edison Xavier Carrillo Lanas

Quito, 2022





## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Marco Santiago Erazo Lobato, autor del trabajo intitulado “Propuesta metodológica para el mejoramiento de los procesos de liquidación de entidades financieras a través de la identificación de riesgos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital óptico, como usos en red local e internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

29 de marzo de 2023

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El proceso de liquidación de las entidades financieras comprende la hoja de ruta para el cierre gradual y cese de operaciones de la institución que se someta a este proceso, de forma voluntaria o forzosa, mismo que de acuerdo al contenido de la normativa legal vigente, no se encuentra estructurada una metodología adecuada para su consecución. Es así que, a fin de evitar la subjetividad en ejecución de las actividades en el proceso de cierre por parte de los Liquidadores, nace la propuesta de determinar un manual de procesos y definir una estructura orgánica funcional básica, como paso previo a la determinación de los riesgos operativos que se podrían identificar en estos procesos, para que así se puedan implementar las medidas de mitigación pertinentes. Para el desarrollo del presente trabajo se aplicó el estudio de bases conceptuales sobre la gestión y administración de riesgos en sus fases de identificación y análisis; las teorías clásicas de la administración, control interno y gestión de procesos, normas emitidas por los entes de control, así como la recolección de criterios expertos propio y de profesionales de niveles directivos que participaron en el proceso de liquidación del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, así como de supervisores y auditores de la Superintendencia de Bancos del Ecuador, de cuyo resultado se obtuvo un levantamiento de información para la elaboración del organigrama con la estructura de cada área; el manual de puestos con el detalle de las aptitudes, relaciones de pertenencia, nivel de experiencia y funciones; la cadena de valor con la desagregación de procesos esenciales y de apoyo; el descriptivo de los procesos y sus respectivos flujogramas; así como, la identificación y análisis de riesgos operativos sobre los procesos levantados, en donde se definió que el mayor riesgo se concentró en la planificación estratégica y realización de activos, de lo cual se priorizó los eventos en base al análisis de probabilidad e impacto para la implementación de medidas de mitigación.

Palabras clave: liquidación, bancos, identificación, riesgos, procesos, estructura, orgánica



El presente trabajo está dedicado a Dios por darme la vida y la fortaleza para cumplir con mis metas y objetivos; y a mis padres por ser el ejemplo de todos los logros en mi vida personal y profesional.



## **Agradecimientos**

Para la consecución del presente trabajo agradezco la ayuda técnica y profesional del magíster Xavier Carrillo como tutor del presente trabajo de investigación, a la Universidad Andina Simón Bolívar por proporcionar las mejores guías y directrices para poder cursar el programa de Maestría Profesional en Gestión Financiera y Administración de Riesgos Financieros.



## Tabla de contenidos

Tablas .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero: Antecedentes .....	19
1. Línea de investigación .....	19
2. Enunciado del problema .....	19
3. Justificación del estudio .....	20
4. Objetivos.....	21
5. Marco teórico.....	21
6. Marco temático .....	48
Capítulo segundo: Descripción del proceso de liquidación de entidades financieras ....	53
1. Base conceptual .....	53
2. Causales de la liquidación de entidades financieras .....	53
3. Base legal.....	56
4. Tipos de liquidación .....	57
5. Análisis del proceso de liquidación .....	58
Capítulo tercero: Levantamiento de procesos generales para la liquidación de entidades financieras.....	61
1. Estructura orgánica funcional para entidades en proceso de liquidación.....	62
2. Descriptivo organizacional .....	64
3. Manual General de Procesos .....	78
4. Descriptivo general de procesos para el cierre de instituciones financieras.....	82
Capítulo cuarto: Identificación de riesgos de entidades financieras en liquidación.....	99
1. Base para identificación.....	99
2. Matrices de riesgos .....	107
Conclusiones y recomendaciones .....	117
Lista de referencias .....	121
Anexos .....	124
Anexo 1: Realización de Activos: Bienes Muebles e Inmuebles .....	124
Anexo 2: Recuperación de obligaciones pendientes de cobro.....	129
Anexo 3: Gestión Contable.....	131

Anexo 4: Depuración de cuentas .....	132
Anexo 5: Gestión de Tesorería .....	133
Anexo 6: Gestión presupuestaria .....	134
Anexo 7: Gestión de Recursos Humanos.....	135
Anexo 8: Gestión de adquisición de bienes y servicios para uso de institucional....	136
Anexo 9: Gestión de Bienes Muebles .....	137
Anexo 10: Gestión de Bienes Inmuebles .....	138
Anexo 11: Gestión de proveeduría .....	139
Anexo 12: Gestión de Archivo Documental físico pasivo.....	140
Anexo 13: Gestión de archivo activo.....	142
Anexo 14: Gestión de asesoría y consultoría jurídica.....	143
Anexo 15: Gestión de Creación/Actualización Normativa.....	144
Anexo 16: Gestión de patrocinio legal (acción judicial) .....	145
Anexo 17: Gestión de patrocinio legal (defensa judicial).....	146
Anexo 18: Gestión de Help desk .....	147
Anexo 19: Gestión de control y mantenimiento de equipos tecnológicos indispensables .....	148
Anexo 20: Gestión de administración de bases de datos .....	149
Anexo 21: Renovación de licencias .....	150
Anexo 22: Gestión de Control Interno: Plan Estratégico de Cierre.....	151
Anexo 23: Gestión de Control Interno: Matriz de Observaciones Superintendencia de Bancos.....	153
Anexo 24: Gestión de Riesgos.....	155

## Tablas

Tabla 1. Elementos para la identificación de riesgos .....	26
Tabla 2. Componentes del análisis de riesgos .....	27
Tabla 3. Componentes del control interno.....	42
Tabla 4. Factores del ambiente interno.....	43
Tabla 5. Escala de riesgos.....	46
Tabla 6. Metodologías cuantitativas para la evaluación de riesgos.....	46
Tabla 7. Metodologías cuantitativas para la evaluación de riesgos.....	47
Tabla 8. Estructura de puestos .....	64
Tabla 9. Descriptivo de puestos: Liquidador.....	65
Tabla 10. Descriptivo de puestos: Secretaría de despacho .....	66
Tabla 11. Descriptivo de puestos: Secretaría de despacho.....	66
Tabla 12. Descriptivo de puestos: Analista de Archivo .....	67
Tabla 13. Descriptivo de puestos: Asistente de Archivo.....	67
Tabla 14. Descriptivo de puestos: Director Administrativo .....	68
Tabla 15. Descriptivo de puestos: Analista de RR. HH. ....	68
Tabla 16. Descriptivo de puestos: Asistente de Proveduría.....	69
Tabla 17. Descriptivo de puestos: Administrador de Bienes Muebles.....	69
Tabla 18. Descriptivo de puestos: Analista Administrativo .....	69
Tabla 19. Descriptivo de puestos: Director de Asesoría Jurídica y Patrocinio .....	70
Tabla 20. Descriptivo de puestos: Analista de Asesoría Jurídica y Patrocinio .....	70
Tabla 21. Descriptivo de puestos: Director de Administración de Activos .....	71
Tabla 22. Descriptivo de puestos: Analista de Atención al Cliente .....	71
Tabla 23. Descriptivo de puestos: Analista de Inversiones .....	72
Tabla 24. Descriptivo de puestos: Analista de Recuperación de Cartera.....	72
Tabla 25. Descriptivo de puestos: Abogado Impulsor .....	72
Tabla 26. Descriptivo de puestos: Secretario de Coactivas.....	73
Tabla 27. Descriptivo de puestos: Analista de Coactivas.....	73
Tabla 28. Descriptivo de puestos: Coordinador de Tecnología de la Información TIC. 74	74
Tabla 29. Descriptivo de puestos: Analista de Tecnología de la Información TIC.....	74
Tabla 30. Descriptivo de puestos: Director Financiero .....	75

Tabla 31. Descriptivo de puestos: Contador General .....	75
Tabla 32. Descriptivo de puestos: Tesorero General.....	76
Tabla 33. Descriptivo de puestos: Analista Financiero .....	76
Tabla 34. Descriptivo de puestos: Director de Control Interno y Gestión de Riesgos... 77	
Tabla 35. Descriptivo de puestos: Analista de Control Interno y Gestión de Riesgos... 77	
Tabla 36. Proceso de Planificación estratégica .....	82
Tabla 37. Proceso de Realización de activos.....	84
Tabla 38. Proceso de recuperación de obligaciones pendientes de cobro.....	85
Tabla 39. Proceso de pago de acreedores y otras obligaciones con terceros.....	86
Tabla 40. Proceso de Gestión Financiera .....	88
Tabla 41. Proceso de Gestión Administrativa .....	90
Tabla 42. Proceso de Gestión de Asesoría Jurídica y Patrocinio .....	92
Tabla 43. Proceso de Gestión de Tecnología de la Información TIC.....	94
Tabla 44. Proceso de Control Interno y Gestión de Riesgos .....	95
Tabla 45. Medidas de probabilidad .....	102
Tabla 46. Medidas de impacto.....	102
Tabla 47. Criterios de control procesos de tecnología de la información .....	105
Tabla 48. Matriz de identificación de riesgos del proceso de recuperación de obligaciones pendientes de cobro .....	107
Tabla 49. Matriz de identificación de riesgos del proceso de pago de acreedores y otras obligaciones con terceros.....	108
Tabla 50. Matriz de identificación de riesgos del proceso de realización de activos... 109	
Tabla 51. Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión administrativa (Adquisición de bienes y servicios para el proceso de liquidación).....	110
Tabla 52. Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión administrativa.. 111	
Tabla 53. Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión financiera.....	113
Tabla 54. Matriz de identificación de riesgos del proceso de planificación estratégica115	
Tabla 55. Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión de tecnología de la información.....	116

## Introducción

En el Ecuador existen a la fecha diez entidades financieras en proceso de liquidación, cuyos procesos internos se basan en los manuales de procesos que estas entidades aplicaban cuando estaban operativas. Allí se incluye la estructura orgánica funcional con los puestos y cargos definidos para una institución financiera en operación. La cadena de valor y el modelo de administración de estas entidades estuvo considerado para el cumplimiento de estrategias, objetivos y metas de aplicación en un horizonte de tiempo indefinido; para lo cual, se tomó en cuenta la operatividad de cada institución, sin el cambio de estado de la entidad, ni el nuevo enfoque de los objetivos y estrategias de aplicación para la salida del mercado.

Este antecedente de no poseer manuales de procesos de aplicación general para las entidades en proceso de liquidación ha incidido en la constante concesión de prórrogas para la culminación de estos procesos, incumpliendo de esta manera el tiempo máximo determinado de acuerdo a la normativa legal vigente que es de dos años y un año más con aprobación de la Superintendencia de Bancos.

Este tipo de falencias se pueden deber a una despreocupación del ente de control, que durante varios años no ha definido de forma clara los procedimientos generales que las entidades en proceso de liquidación pueden aplicar, para lograr alcanzar el objetivo final en el plazo antes citado.

Los procedimientos de aplicación general de una entidad financiera para su gestión interna los constituye la gestión administrativa, que está compuesto por el manejo de los bienes muebles tangibles con los que la entidad hará uso durante el proceso de liquidación hasta su finiquito; además de la definición del flujo de procesos para las compras de bienes y servicios que sean de utilidad, que en el caso de las entidades públicas se deberá regir por la norma de contratación pública aplicable para cada caso; conformación del área de servicios generales, que es la encargada de mantenimientos en general, adecuaciones de oficinas y espacios y demás actividades referentes a la gestión de los servicios básicos, administración de contratos de seguridad y guardianía, limpieza de oficinas, entre otras.

La conformación del área jurídica también se incluye dentro de estas definiciones preliminares, debido a que es la que se encarga de la determinación de las vías legales para poder dar solución adecuada de las distintas demandas que la entidad haya tenido

durante su etapa operativa ya sea como actor o demandado y que estas requieran de un impulso para su conclusión. Así también la gestión jurídica proporciona apoyo para el generar el sustento del ejercicio de la acción coactiva en el cobro de obligaciones en el caso de las entidades financieras públicas.

La administración financiera corresponde al proceso contable y de tesorería que contempla las regularizaciones de todas las cuentas del estado de situación financiera, cuentas de orden y contingentes que a la fecha de la liquidación mantienen saldos, esto con la finalidad de que una vez que finalice el plazo de liquidación se ejecute el encerramiento de cuentas de balance y se proceda a la extinción de la entidad.

En lo correspondiente a la gestión de los recursos humanos, se debe determinar un manual de puestos con características generales y específicas para la conformación del equipo de trabajo que realizará la liquidación y dará el apoyo necesario en los distintos procesos al liquidador, quien fungirá como máxima autoridad dentro de la entidad durante la etapa de cierre.

El archivo de una entidad en proceso de liquidación debe ser transferido al organismo de control de acuerdo a lo que dicta la normativa aplicable, que deben ser los últimos 15 años de operativo. Este debe ser remitido 10 en físico y 15 en digital.

De las operaciones y giro del negocio de la entidad durante su actividad, corresponde al proceso de recuperación de cartera, en donde se debe realizar las gestiones judiciales y extra judiciales que amerite cada operación de acuerdo a la última calificación de riesgo que se haya asignado a estas en el último mes antes de inicio del proceso de liquidación.

En retrospectiva, el proceso de liquidación debe estar manejado mediante un sistema de procesos que lleve al finiquito o a su vez permita la creación de un fideicomiso de administración que termine de realizar activos y cancelar los pasivos, que para el efecto se debe transferir derechos y obligaciones debidamente saneados y con los sustentos necesarios para que no presenten ninguna salvedad legal.

La identificación de los riesgos es importante previo a definir los procedimientos a seguir, puesto que muestra de forma clara las áreas donde implantar los controles necesarios considerando los diferentes tipos de riesgo que se puede encontrar. El riesgo operativo es el más claro en identificarse debido a que una vez que se resuelve la liquidación de una entidad sea esta pública o privada, se deroga todo tipo de manuales de procesos, políticas internas y demás reglamentos que regían a la entidad en su etapa

operativa, con lo cual la gestión queda a libre criterio metodológico del liquidador designado.

Así pues, en el presente trabajo se establecerán procesos generales para la consecución de los objetivos y que estos puedan dar una respuesta apropiada a los riesgos a los que la entidad este expuesta. La aplicación de los controles para la administración de los riesgos en estas entidades y los procedimientos que se establezcan en este estudio podrán ser aplicables a las entidades que ya están en liquidación y las que se sometan posteriormente.



## **Capítulo primero**

### **Antecedentes**

#### **1. Línea de investigación**

Al constituirse la problemática del tema la iniciativa de un mejoramiento de los procesos de liquidación para las entidades financieras, la identificación de los riesgos se vuelve un punto central que podría incidir en el proceso de liquidación de estas, de lo cual se puede inferir la constitución e implementación de herramientas para la mitigación de riesgos que se podrán aplicar para los futuros procesos que se sometan las entidades financieras, ya sean estos por liquidación forzosa o voluntaria.

#### **2. Enunciado del problema**

En el sistema financiero nacional se encuentran 10 entidades en proceso de liquidación, entre bancos, mutualistas, fondos y sociedades financieras, los cuales no han concluido su proceso de cierre en los dos años que norma el Código Orgánico Monetario y Financiero, en razón de múltiples circunstancias de acuerdo al hecho generador del proceso de liquidación para cada entidad; sin embargo, es importante destacar que para la ejecución adecuada de un proceso de liquidación, no se cuenta aún con un manual general de procedimientos para su proceso de cierre. En el presente estudio se pretende determinar una metodología que identifique los distintos riesgos que una entidad en liquidación puede estar expuesta, esto con la finalidad de determinar los procesos generales que se deben contemplar para obtener los mejores resultados, y de esta manera dar cumplimiento al plazo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero.

Dentro del sistema financiero nacional existen procesos de liquidación de entidades de forma voluntaria y forzosa, de lo cual la Superintendencia de Bancos del Ecuador ha realizado supervisiones constantes para la efectiva ejecución del proceso de cierre de estas instituciones; sin embargo, los controles ejercidos por este ente de control aún no han sido suficientes.

### **Formulación**

¿Cuál es la metodología basada en riesgos que se está aplicando para la ejecución de los procesos de liquidación para las entidades financieras?

### **Sistematización**

- ¿Cuál es el proceso de identificación de riesgos aplicable para las entidades financieras en liquidación?
- ¿Existe un manual de procesos general de aplicación para las entidades financieras en proceso de liquidación?
- Considerando la administración del personal. ¿Existe una estructura orgánica y manual de clasificación de puestos de carácter básico de los recursos humanos necesarios para las entidades financieras en liquidación?

### **3. Justificación del estudio**

La justificación práctica del presente trabajo de investigación se centra en el mejoramiento del proceso de liquidación a través de la identificación de riesgos, esto en relación a la ausencia de procedimientos para la consecución de dicho proceso. Así pues, considerando que las entidades financieras en proceso de liquidación son instituciones fuera del ejercicio de empresa en marcha, los tipos de riesgos que pueden identificarse difieren a los que una entidad financiera operativa puede haber.

El riesgo de crédito, que se identifica en los posibles incumplimientos por falta o retraso del pago de los prestatarios en las operaciones directas, indirectas o de derivados; además del riesgo de mercado, que se lo analiza en las operaciones activas y pasivas, que dependen de las tasas de interés, sean fijas o variables; y, el tipo de cambio; que se presenta en la posición cambiaria de la moneda que utiliza la entidad en sus operaciones; y, finalmente el riesgo de liquidez que se lo estudia en las pérdidas que podrían presentarse en la venta de los activos para cumplir con sus obligaciones; o la incapacidad de obtener financiamiento en condiciones adecuadas, son eventos de riesgo que dependen del negocio de intermediación financiera que las entidades operativas realizan, mismo que una vez sometidas al proceso de liquidación dejan de ser aplicables en su proceso de cierre.

Por otro lado, el riesgo operativo por su naturaleza en su gestión sobre los fallos en los procesos internos, errores humanos o fallos en los sistemas, es el único tipo de riesgo que se podría aplicar y gestionar para estas instituciones ya que, aunque estas

entidades hayan dejado de operar en su ámbito de negocio, los procesos internos para su liquidación están inmersos en este riesgo; en donde se incluye también el riesgo legal.

#### **4. Objetivos**

##### **General**

Establecer una propuesta metodológica de mejoramiento para la ejecución de los procesos de liquidación en entidades financieras a través de la identificación de riesgos.

##### **Específicos**

- Identificar los riesgos operativos en las entidades financieras en proceso de liquidación.
- Determinar los macroprocesos, procesos y actividades generales para un proceso de liquidación en una entidad financiera.
- Definir una estructura orgánica funcional y manual de clasificación de puestos básicos para las entidades financieras en proceso de liquidación.

#### **5. Marco teórico**

##### **Gestión integral de riesgos**

La gestión integral de riesgos constituye un elemento fundamental para las organizaciones, que al transcurrir el tiempo estas cambian su estructura de forma constante, es así que sus operaciones de cada día se vuelven con una complejidad mayor, esto demanda de adecuaciones y adaptación de su estructura, y de la forma de ejecutar sus procesos que, de acuerdo a la finalidad de los entes económicos, estos se pueden volver más competitivos entre sí (Morón Vásquez, Reyes Matheus, y Urbina Chirinos 2015).

Estos cambios son originados de acuerdo a la apreciación de riesgos dentro de la entidad, esto constituye una de las principales preocupaciones de la administración de las empresas (418).

A fin de poder encontrar las soluciones a los desafíos de las empresas o los riesgos que estas puedan estar expuestas, es deber del nivel directivo o gobierno corporativo tomar en cuenta los posibles factores que podrían afectar a la organización de acuerdo al tipo de negocio en que estén operando.

En esta línea, José Castellanos (2007) indica que parte de la administración de las empresas son los riesgos, que están asociados con la posibilidad de existencia de amenazas que puedan ocasionar efectos negativos a la institución, empleados o físicos relacionados con la infraestructura, y que su gestión se define como la combinación de la probabilidad de ocurrencia de algún evento con las consecuencias obtenidas de su efecto.

Así del mismo modo, el riesgo presente en las empresas está ligado a las actividades que se realiza, es así que estas deben definir los niveles de aceptación para cada tipo de riesgo, considerando que el resto debe administrarse a través de controles internos que se apliquen para ello. Los distintos factores que se presentan para la generación de riesgos como nuevas normativas aplicables, desarrollo tecnológico, cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores o clientes en general, son los agentes que dan incertidumbre hacia la consecución de los objetivos trazados (32).

Para el autor antes citado, el éxito que se puede dar en una gestión de riesgos adecuada, está basada en el desarrollo de un precepto de prevención de riesgos, que debe constituirse como un valor agregado inherente dentro de la organización, en todos los niveles. Para poder llegar a tener una cultura basada en la prevención es básicamente estar actualizado con las herramientas tecnológicas, sistemas de información, y ejecución de actividades previamente planificadas, que permitan a la empresa medir el desempeño o calidad de las actividades realizadas (33).

Para Daronco José (2013), el gobierno corporativo debe aplicar técnicas de supervisión de las funciones de cada componente dentro de la empresa, a fin de poder fortalecer el direccionamiento que se imparta a los empleados dentro de la organización. Esta política se debe aplicar a fin de poder reducir al máximo las tareas ineficientes, fallas en los procesos e incluso las actividades fraudulentas que podrían ocurrir en los distintos niveles, con los cuales se pueda observar una posible presencia de riesgos, que puedan ser minimizados o incluso subsanados. Para el mejor entendimiento de los procesos internos es pertinente difundir el flujo de procedimientos a través de los canales de comunicación adecuados, lo cual asegurará que se ejecute las actividades de acuerdo a lo planificado.

Para Lara y Padilla (2012), efectuar un análisis de riesgos dentro de cualquier empresa es parte fundamental para evaluar el desempeño de la cultura corporativa de la entidad, ya que a medida que se empieza a identificar los posibles riesgos se podrá tomar decisiones de forma clara y se podrá implementar los controles internos necesarios en la

organización a fin de que estos se conviertan en herramientas de mitigación y cobertura ante la presencia de los distintos factores que los ocasionen.

El manejo de la incertidumbre es fundamental en el estudio planteado, debido a que reducir esta, es lo que se llama comúnmente gestión del riesgo, en donde no se busca erradicar el riesgo completamente, sino que se lo reduce a niveles aceptables dentro de los rangos establecidos para cada giro de negocio o actividad que se esté realizando (103).

Considerando los preceptos de control interno establecidos a través del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2014) el alto mando corporativo debe estar completamente enterado de los riesgos debido a que deben tener claro de como estos podrían afectar el cumplimiento de los objetivos de la empresa en su conjunto.

### **La gestión de riesgos como un nuevo modelo de gestión empresarial**

Este tipo de gestión no es una invención actual, sino que se han diversificado las definiciones de esta, y que durante años se ha utilizado a nivel profesional. Esto se remonta al período comprendido desde 1940 hasta 1950, donde este concepto se aplicaba dentro de las organizaciones, principalmente desde el enfoque de seguridad para sus empleados, y en la protección de los activos de la empresa a través de distintos medios. Las categorías de riesgos se podrían separar de acuerdo a la plataforma tecnológica en la que trabajaban, infraestructura física, posibles riesgos legales o normativos; y, los relacionados con la administración financiera de la entidad (Martínez Hernández y Blanco Dopico 2017).

En el sentido negativo que hace referir el concepto de riesgo, presenta esta tarea ejecutada por la alta dirección como una manera de salvaguardar los recursos de la empresa, ante los efectos que podrían derivarse de la ocurrencia de estos riesgos, siempre con la objetividad de reducir la severidad y las pérdidas que se podría incurrir.

Otro enfoque de la gestión de riesgos que toma una relación entre el desempeño y el cumplimiento, que en si se podría constituir en un proceso o práctica que muestra a la administración la variedad de riesgos que está expuesto la institución; da la posibilidad de informar sobre si en la práctica se están asumiendo los riesgos necesarios que permitan priorizar el incremento en el desempeño de la empresa en el mercado, ante el cumplimiento de los límites de confianza (698).

Una concepción de riesgos de forma integral, permite tener en las empresas una herramienta útil para la gestión adecuada de éstos, como el fraude, contraparte o

normativo, en referencia a los cambios en las leyes de aplicación, así como también los reputacionales, que en el marco de un proceso de liquidación es esencial debido a la conclusión de las relaciones comerciales con los clientes de la entidad, cuando esta se encontraba operativa. Una gestión de empresa basada en riesgos es un puntal esencial para evitar el fracaso de la organización o el posible incumplimiento de las metas propuestas para cualquier negocio.

La gestión de riesgos está incluida dentro de la estrategia de acción de la entidad, de lo cual debido a su naturaleza formal y estándar en sus prácticas, conllevan a la interrelación con los límites de tolerancia de la empresa y los procesos internos en donde se gestiona la incertidumbre de sus factores de riesgo (699).

En base a lo antes mencionado se puede decir que la aplicación de la gestión integral de riesgos se ha convertido en un reto diario para las empresas modernas, por cuanto el desarrollo de su implementación es esencial para la continuidad de cualquier negocio o su estabilidad dentro del mercado objetivo, que podría verse dentro de un entorno muy adverso y peligroso.

### **Gestión de riesgos en la banca argentina**

En el trabajo realizado por Fiol (2016) dentro del medio argentino destaca las regulaciones normativas en donde priorizan que la gestión de riesgos debe ser estrechamente vigilada por el Directorio y la alta gerencia, y este debe tener un nivel de desarrollo en igual proporción de la complejidad de la organización en lo referente a su volumen y sus operaciones. Además de los preceptos fundamentales, las regulaciones de este país establecen que las entidades financieras deben contar con al menos lo siguiente:

- Estrategias de administración de riesgos debidamente aprobadas por el cuerpo colegiado pertinente.
- Haber establecido un procedimiento interno que defina la adecuación del capital en relación al perfil de riesgos de la institución.
- Implementación de herramientas que permitan la fiabilidad en la medición, evaluación y comunicación a los grupos de interés.
- Ejecución periódica de controles para la que la información base de las decisiones sea clara, precisa y actualizada.
- Definición de políticas para el aseguramiento de que los nuevos productos sean aprobados a través del Directorio.

- Determinación de la unidad interna encargada del proceso de gestión de riesgos.
- Programación de *stress testing* para los procesos críticos donde exista una mayor exposición.
- Elaboración de plan de contingencias en caso de ocurrencia de riesgos que signifiquen situaciones de emergencia para la entidad, además del establecimiento de los responsables de los procesos.

En base a lo anterior, la gestión de riesgos se la debe plantear como un proceso sistemático, en donde de acuerdo al principio siete de las normas de Basilea se debe tener una supervisión adecuada de parte de los órganos directivos internos, a fin de poder identificar, evaluar, monitorear y mitigar los riesgos (128).

La gestión de riesgos como un proceso complementario en cada una de sus etapas, no debe ser manejado de forma separada, en donde se administre cada riesgo de forma particular sino que se debe aplicar políticas, prácticas y procedimientos de acuerdo a la estructura de la institución, a fin de que se pueda tratar de forma conjunta cada riesgo con medidas para reducir el impacto que estos puedan producir dentro de la organización, de ahí la importancia de la creación de una unidad específica para la coordinación de la gestión de riesgos(143).

La alta gerencia y las demás dependencias administrativas de la entidad, deben contar con habilidades particulares para poder manejar el grado de incertidumbre, así como el nivel de riesgo que se va asumir, entre estas se tiene (144):

- Visión general y con un amplio enfoque de los productos de cada empresa.
- Capacidad de poder administrar adecuadamente los procesos internos.
- Conocimiento de herramientas y técnicas para la gestión de riesgos.
- Establecer dentro de la institución políticas en donde se implante una cultura de prevención de riesgos. Cabe señalar que para poder introducir estas políticas se debe tener construido procesos de análisis de nivel de riesgo en el ámbito directivo.

El autor finalmente concluye que, en el proceso de gestión de cada tipo de riesgos, se debe tener un tratamiento de forma integral a fin de poder concatenar esfuerzos de todas las áreas de la entidad para su prevención y mitigación.

En las actividades de intermediación de las entidades financieras, en las cuales tiene por característica principal su grado de exposición a riesgos, deben considerar el

asumir las pérdidas esperadas e inesperadas, en donde la primera de estas debe estar cubierta por las provisiones constituidas, en tanto que para las inesperadas es importante mantener un nivel patrimonial adecuado, de ahí la inclusión de este tipo de estudios sobre la exposición de riesgos en la elaboración de la planificación y a su vez el presupuesto de la entidad (145).

### **Identificación**

La identificación de riesgos es la actividad encaminada a la localización de los riesgos de manera que la entidad pueda anticiparse a la ocurrencia de estos, y de esta manera se pueda evitar los problemas que lo ocasionen (Dorofee et al. 1996).

Esta actividad enmarca determinar que los hechos intangibles como las debilidades se transformen en riesgos de carácter material a fin de que estos se puedan medir o describir. Para este proceso se puede aplicar dos elementos que pueden ser (29):

Tabla 1  
**Elementos para la identificación de riesgos**

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
Descripción del riesgo	Análisis de los factores de riesgo que podrían derivar la pérdida dentro de la gestión de la entidad, además de la definición de las consecuencias de su ocurrencia.
Contexto del riesgo	Análisis del entorno en el interior de la entidad, donde se puede describir las condiciones del riesgo en forma detallada además de citar las variables externas que podrían desencadenar los mismos.

Fuente: Continuous Risk Management Guidebook

Elaboración propia

### **Análisis**

Dentro de la etapa de identificación una vez que se han descrito, estos se deben ser estudiados a fin de que estos se puedan convertir en información útil que propicie medidas de alerta temprana para mitigarlos o eliminarlos de ser el caso. En este análisis se deberá determinar el impacto de los riesgos considerando distintas aristas como el comportamiento interrelacionado con los otros riesgos, puesto que podrían tener un efecto combinado, de lo cual debería definirse los más relevantes o de mayor importancia. Esta caracterización permite la comprensión de los riesgos a fin de poder tomar decisiones de forma eficiente, las cuales deben ser tomadas por personal altamente calificado de acuerdo al tipo de riesgo (40).

Tabla 2  
Componentes del análisis de riesgos

Componente	Detalle
Evaluación de riesgo	Evaluación del riesgo a través de la identificación de los siguientes atributos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto: Efecto que causa la ocurrencia del riesgo.</li> <li>• Probabilidad: Probabilidad de ocurrencia del riesgo.</li> <li>• Periodicidad: Lapso de tiempo en donde se requiere que se aplique la estrategia de mitigación. Este podría obviarse puesto que este se aplica en la gestión.</li> </ul>
Clasificación de riesgos	Agrupación de los riesgos en base a sus características propias. Esta identificación puede servir para evitar la duplicidad de los riesgos y facilitar la simplificación de estos.
Priorización de riesgos	Esta actividad implica: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segregación de riesgos según el grado de dificultad y podrían afectar la operatividad de la entidad.</li> <li>• Elaborar un ranking de relevancia de acuerdo al impacto que puedan tener (costo o tiempo de desarrollo).</li> </ul> Producto de este proceso se obtiene el detalle de los riesgos más significativos.

Fuente: Continuous Risk Management Guidebook

Elaboración propia

### Riesgo operativo

De acuerdo a lo estipulado en el artículo 3 del capítulo V del título IX de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador indica que el riesgo operativo se deberá entender como la posibilidad de incurrir en pérdidas por eventos adversos como fallas o insuficiencias en los factores determinantes para este tipo de riesgo que son: procesos, personas y tecnologías de la información (EC 2018, art, 3).

Dentro de este riesgo también se lo considera al riesgo legal, del cual se explica que es la probabilidad de incurrir en pérdidas a la entidad por la existencia de vulnerabilidad de los activos y contingentes ante situaciones que pudieran afectarse negativamente debido a errores, negligencias, impericias, imprudencias o dolo que deriven en un incumplimiento o inobservancia de las disposiciones legales vigentes.

### Identificación

Para la identificación de este tipo de riesgos deberá aplicarse una metodología debidamente documentada como la autoevaluación, mapa de riesgos, indicadores, tablas de control, bases de datos, etc.

Dentro de los eventos a estudiarse dentro del riesgo operativo se tiene a los siguientes (EC 2018, art. 5):

- Fraude interno
- Fraude externo
- Prácticas laborales y de ambiente de trabajo

- Prácticas relacionadas a los clientes
- Daños físicos a los activos de la entidad
- Interrupción de funcionamiento de la entidad por fallos en tecnologías de la información
- Deficiencias en el diseño de procesos, relación con proveedores y terceros

### **Normas de Basilea**

Los principios de Basilea constituyen la base normativa de la actividad financiera internacional, los cuales fueron establecidos por el Comité de Basilea, el cual tuvo sus orígenes desde el año de 1930 con las necesidades de los bancos centrales de obtener una regulación en lo referente al mercado de crédito, que conllevaba el establecimiento de límites sobre el patrimonio neto en relación con la exigibilidad de los distintos tipos de depósito en el mediano y largo plazo; y, con esto poder fijar límites adicionales a la expansión del crédito (Ramón Millan y Fruet Cardoso 2012).

Finalmente, el Comité de Basilea se crea en el año de 1974 con su sede en el BPI que es el Banco de Pagos Internacionales con sede en Basilea (Suiza), por parte de los gobernadores de los bancos centrales del grupo G10 como una necesidad imperante ligada principalmente a las crisis mundiales de los mercados financieros hasta la fecha. Este comité debía reportar a los participantes sobre el desarrollo de herramientas fundamentales, para evitar la ocurrencia de posibles crisis en un futuro en cada entorno internacional (30).

Considerando que con las directrices establecidas por esta entidad propiciaban una serie de procesos de optimización para los métodos de prevención, se establecieron principios de aplicabilidad para los bancos con relaciones internacionales en primera instancia; sin embargo, como esta primera iniciativa solamente dirigía sus recomendaciones a los países miembros, el comité adecuó estos principios para que estas disposiciones fueran un factor común para el contexto internacional (31).

En el año de 1998 el Comité de Basilea emitió los 25 principios básicos para la ejecución de una supervisión bancaria efectiva, los cuales pasaron por un proceso de validación y aprobación por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Los principios se establecieron con la finalidad de detener el desgaste del estándar de capital de los sistemas bancarios del grupo G10. Como resultado de este análisis se determinó la

ponderación de los activos de riesgo con relación al nivel de capital a fin de medir el riesgo dentro y fuera de balance (32).

Con la finalidad de que los entes reguladores de los sistemas financieros a nivel mundial tengan un estándar mínimo para sus procedimientos reguladores, se determinaron los principios básicos, que son lineamientos generales que deben complementarse con mediciones adicionales de acuerdo a las condiciones y riesgos propios de cada sistema financiero. Estos principios propiciaron importantes cambios normativos de las legislaciones de los países que adoptaron estas herramientas de supervisión. Los 25 principios se pueden resumir de la siguiente manera en el contexto de las materias específicas (33):

- Objetivos de independencia, potestades, transparencia y cooperación. (1)
- Licencias y estructuras (2-5)
- Regulación y requisitos de prudencia financiera (6-18)
- Metodologías de supervisión bancaria ininterrumpida (19-21)
- Contabilidad e información (22)
- Facultad reguladora de corrección por parte del supervisor (23)
- Supervisión bancaria unificada y fuera de fronteras (24 y 25)

### **Basilea I**

Las normas establecidas en este primer acuerdo definieron criterios unificados para la determinación del patrimonio neto y de la medición de los diferentes tipos de activos de riesgo dentro de los estados de situación financiera en las entidades bancarias, como un primer acercamiento del cálculo del coeficiente de solvencia. En contexto, este acuerdo incrementó la solvencia del sistema financiero a fin de poder disminuir el riesgo sistémico (37).

De acuerdo al estudio realizado por (Zaher F. 2007) se han realizado distintas críticas sobre las directrices adoptadas en este acuerdo:

- La diferenciación de las ponderaciones de riesgo sobre los activos era bastante limitada en relación a 4 grandes rangos (0%, 20%, 50% y 100%) sobre el capital mínimo de 8%.
- No se tomó en cuenta el plazo de los créditos en el marco de su estructura de riesgo, y los gastos de capital se establecieron en un mismo nivel, sin considerar el grado de maduración del riesgo de crédito.

- No se consideró otros parámetros como el riesgo de tipo de cambio y contexto macroeconómico de distintos entornos en referencia a la exigencia de capital, lo cual era una deficiencia clave en su grado de suficiencia ante la exposición a estos riesgos.
- No se identificaba los posibles efectos de una diversificación de cartera por cuanto los riesgos por cada segmento de cartera no son comparables con el nivel de riesgo asumido a través de una reducción del mismo luego de la diversificación.

## **Basilea II**

En este nuevo acuerdo se incluye la afectación del riesgo operativo dentro del cálculo de suficiencia de capital, además del cambio del método de cálculo para las ponderaciones de riesgo de los activos, con lo cual se enfocó a la adaptación del nivel de capital regulador a cada situación real (Ramón Millan y Fruet Cardoso 2012).

Este marco normativo se estableció en base a la estructura de tres pilares fundamentales, que se presentan a continuación (49):

Pilar I: Comprende los requerimientos de capital regulatorio, en donde considera pérdidas esperadas y no esperadas derivadas del análisis de los riesgos de mercado, crédito y operacional.

Pilar II: Aquí se considera dentro de la supervisión bancaria, los procedimientos avanzados de medición de: liquidez, concentración de riesgos, entre otros.

Pilar III: Encierra los métodos de información y divulgación que debe exponer la entidad dentro del mercado, lo cual influye en el mejoramiento continuo de su gestión y seguridad. Aquí se considera la muestra de información contable sobre riesgos como información complementaria a fin de que se muestre una información de los resultados más precisa, y que esta sea con regularidad y de forma transparente.

## **Gestión de procesos**

La gestión de procesos es un enfoque de la administración de las entidades en donde se centra la atención sobre las actividades de la organización, para poder optimizar su ejecución. En esta teoría se trata de visualizar la organización como una red de procesos interrelacionados, en donde la estructura organizacional por funciones se encamina a una posición horizontal a fin de sincronizar cada posición de la estructura con

cada proceso, a fin de mejorar la eficiencia de la institución para cada actividad (Mallar 2010).

Para poder inferir la gestión de procesos se debe definir el proceso que de acuerdo al autor indica que es el conjunto de actividades que requieren de insumos y ciertas acciones específicas para poder agregar valor y obtener resultados (7).

#### Elementos del proceso

1. Inputs: Recursos necesarios (Personas, información, materiales, etc.)
2. Factores de intermediación: Recursos que inhiben sobre los inputs para su transformación:

Factores humanos: Para planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos operativos.

Factores de apoyo: Infraestructura tecnológica que incluye software y hardware.

3. Flujo de procesamiento: Es la transformación efectiva de los recursos inputs a través de los factores de intermediación, en donde puede ser física, de lugar o su modificación jurídica. En el caso de datos, puede reconfigurarse, transferirse, almacenarse o difundirse de forma ordenada.
4. Outputs: Constituyen los resultados.

Bienes: Productos tangibles, manejables y almacenables.

Servicios: Son intangibles que se producen y consumen de forma simultánea.

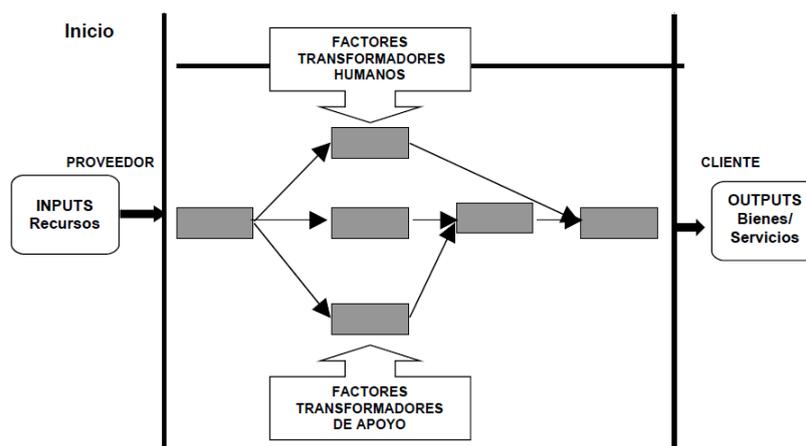


Figura 1. Elementos de la gestión de procesos

Fuente: La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente

Elaboración: Miguel Angel Mallar

Es preciso señalar que para que se puedan definir los procesos dentro de una organización, estos deben cumplir con ciertas condiciones como: tener un propósito claro,

entradas y salidas, se pueda identificar proveedores y productos finales, ser susceptible de desagregarse en actividades o tareas; y, se pueda asignar responsabilidad del mismo a un área o persona (9).

Así se podría definir entre dos tipos de procesos:

**Procesos de giro de negocio**

Se enfocan directamente con la misión de la entidad y satisfacen las necesidades de los clientes. Estos pueden clasificarse de dos maneras (10):

- **Procesos Directivos o Estratégicos:** Son los procesos gobernantes en donde proporcionan la planificación, organización y el direccionamiento para los demás procesos.
- **Procesos Operativos:** Aquellos relacionados con la misión de la entidad, en donde incluye los procesos destinados a la interacción con el cliente al momento de otorgar el bien o servicio.

**Procesos de apoyo**

Son los que ayudan a la consecución de los procesos del giro del negocio, también llamados los procesos secundarios. Aquí contempla la gestión administrativa, financiera y logística de la institución (11).

### **Cadena de valor**

El autor Johanna Quintero (2006) explica y analiza la cadena de valor ilustrada por Michael Porter como un sistema que es de aplicación general en cualquier empresa, el cual permite mostrar las principales actividades de una organización, de acuerdo a las teorías de costo, valor y margen que permite presentar los procesos principales de acuerdo a su nivel de valor agregado. Cabe indicar que estos procesos son los esenciales dentro del giro de negocio de la entidad considerando que sin estos la empresa no podría ejecutar ninguna de sus operaciones.

Considerando la definición de lo que es la cadena de valor, que comprende las actividades operativas estratégicas cuya ejecución conjunta es de carácter permanente dentro de la institución, se puede caracterizar una estructura básica para la aplicación en cualquier tipo de organización; es así como se muestra a continuación los elementos de la cadena de valor (381):

1. Actividades primarias

Estas actividades son las que comprenden los procesos operativos esenciales en la generación del producto o servicio que produce la empresa, tanto en su etapa de preparación, estrategia de venta y los servicios post venta de acuerdo a la naturaleza del bien o servicio que oferte. En el caso de las entidades financieras, estos procesos son los de captación y colocación de recursos financieros, así como los de servicios financieros auxiliares y demás complementarios derivados de las actividades de intermediación.

## 2. Actividades de apoyo

En estas actividades se encuentran los procesos netamente administrativos como la administración del talento humano, gestión financiera interna, adquisición de suministros y materiales, infraestructura, relaciones públicas, marketing y publicidad, control interno, asesoría legal; y, tecnología de la información (Esta área se puede incluir en las actividades primarias también considerando que también existen procesos sistematizados mediante uso de TIC para su producción).

## 3. El margen

Este componente de la cadena de valor es lo que se llama a la diferencia entre los costos e ingresos generados de la ejecución de los procesos antes citados, de cuyo producto se obtiene la utilidad.

Cabe señalar que, dentro del estudio realizado por el autor, este describió que en relación a la cadena de valor existe un conjunto de originadores para la generación de costos sobre el valor que se genera en los procesos críticos que conformen la cadena de valor, lo cuales se enuncian a continuación (383):

### a) Generadores de costos

Aquí se incluye los orígenes de la estructura de la cadena de valor, en donde la empresa tiene sobre estas un control total o parcial. Estos costos comprenden variables como las economías de escala, curva de aprendizaje del personal, políticas institucionales, ubicación geográfica de la entidad, políticas de Estado, entre otras.

### b) Generadores de valor

Son las razones y sustentos de la importancia de los procesos incluidos dentro de la cadena de valor y de su exclusividad dentro de esta. Dentro de estas se incluye los entrelazamientos de la cadena, ubicación, productos de entrada y salida, entre otros.

## **Etapas de la estructura del proceso**

### **1. Información, formación y participación**

Para el inicio de un diseño o rediseño de los procesos se debe implantar un ambiente participativo, en donde intervengan todos los agentes involucrados en su ejecución. En esta etapa se debe comunicar los objetivos, etapas y resultados de los procesos a elaborarse (Mallar 2010).

### **2. Identificación de los procesos y definición del alcance**

Para esto se elabora un listado de los procesos que la entidad tiene, tomando en consideración las actividades que se ejecutan dentro de estos, la definición de un nombre claro que identifique lo que se hace en este; y, el número de procesos, ya que a mayor número mayor dificultad en ejecutarlos, además se debe estudiar cómo se los está ejecutando actualmente.

En esta etapa también se debe analizar el alcance los procesos, ya que mediante esta definición se podrá dar una idea general de las actividades que conlleva su realización. Los límites se deben establecer a través de la identificación de las entradas y salidas, en donde se reconocerán los proveedores y clientes externos o internos.

En los procesos se debe reconocer y documentar las actividades, subprocesos y tareas que se encuentren relacionados con el proceso en análisis (16).

### **3. Selección de procesos clave**

Luego de haber determinado los procesos dentro de la organización es pertinente definir los procesos que son clave y los relevantes.

Un proceso relevante se caracteriza porque este genera un valor agregado a las entradas a fin de que puedan cumplirse los objetivos, estrategias y requerimientos de los clientes.

Así también los procesos clave son aquellos que se incluyen dentro de los relevantes pero que inciden de forma significativa en los objetivos estratégicos, siendo estos críticos para el negocio (17).

### **4. Designación de responsables**

Para este proceso y una vez diferenciado los procesos entre relevantes y claves se debe designar a un responsable o dueño de cada proceso, el cual actuará con autonomía sobre estos y sobre los cuales tendrá responsabilidad para dar respuesta a los objetivos estratégicos, para esto deberá ponerse en manifiesto sus atribuciones y funciones de forma pública dentro de la organización (17).

#### 5. Revisión y análisis de los procesos

Aquí se procede a la verificación de los procesos, si estos están satisfaciendo el cumplimiento de los objetivos estratégicos a fin de mantenerlos, eliminarlos o rediseñarlos (18).

#### 6. Corrección de errores o problemas

Se establecen las posibilidades efectivas de solución de los problemas o errores encontrados en los procesos de la etapa anterior, donde se tomará en cuenta su viabilidad, su efecto en el desempeño de la organización y la factibilidad de aplicación. Así, dependiendo de su complejidad se podrá optar por dos metodologías que sugiere el autor:

- Resolución de problemas: Se aplica sobre las actividades siempre que estas sean concretas para poder detectar el defecto presente.
- Valor agregado: Se realiza los siguientes cuestionamientos sobre todas las actividades del proceso: ¿Contribuye a satisfacer necesidades de los clientes? ¿Se está dispuesto a pagar por ellas? y ¿Contribuye a conseguir alguno de los objetivos estratégicos?

Luego se este proceso se determinará un plan de mejoras para definir las acciones a seguir.

Una vez realizada las correcciones o rediseñado el proceso dependiendo del caso se deberá capacitar al personal, así como controlar su cumplimiento y evaluando su efectividad (18).

#### 7. Establecimiento de indicadores

Para establecer estos indicadores se deberá conocer que es lo que se intenta medir y cuando, para de esta manera controlar y mejorar los procesos. En estos se puede incluir fallas externas o internas, satisfacción de los clientes, cantidad de errores, tiempo de respuesta, calidad o cuellos de botella.

Aquí también se debe determinar los límites de tolerancia para los indicadores a fin de definir el momento para tomar acciones correctivas a los procesos (19).

### **Gestión administrativa**

Dentro del presente trabajo se consideró las proposiciones principales de la teoría clásica de la administración de empresas, que enmarca los conceptos establecidos por Henry Fayol, que fue el padre de la administración. Estos preceptos son de gran importancia debido a que el manejo empresarial establecido por los autores que

originaron los conceptos de administración se constituyen los lineamientos iniciales para fijar un modelo de gestión para cualquier tipo de entidades.

## **Principios de la administración**

### **División del trabajo**

El objetivo principal de la división del trabajo radica en la eficiente utilización de los recursos en las actividades empresariales. En este proceso, cada cambio para producir mejoras, se traduce en procedimientos de inducción que podría ocasionar una baja productiva, ya sea de productos o de servicios que se comercialicen dentro de la entidad. Esta teoría se basa en la reducción de actividades que impliquen un consumo de energía y capacidad, lo cual se ha determinado que es una metodología adecuada de la administración de los recursos humanos. Cabe señalar que en este proceso no solamente se aplica para los trabajos técnicos, sino que comprende actividades de colaboración colectiva y que sean de diferentes áreas, lo cual permite elevar el nivel de especialización sobre los procesos asignados.

En línea con lo anterior, el estudio realizado por Heinrichs, Kreye, y Folker Frobel (1978) señala que la industrialización únicamente se ha desarrollado en los sectores donde se ha garantizado al inversor un cierto nivel de rentabilidad. Este desarrollo no solamente se ha reflejado en el nacimiento del trabajo retribuido con la segregación del mismo, sino que este pensamiento se ha proyectado de forma internacional. La división del trabajo guía al proceso productivo en una desagregación de actividades separadas y con una diferente localización logística dependiendo del mercado en el que la entidad se encuentre operando, pero para esto debe considerarse que cada actividad realizada no es un logro obtenido sino un proceso en ejecución (Espinoza Sotomayor 2009).

### **Autoridad y responsabilidad**

En este principio se toma en cuenta una diferenciación de la autoridad ejercida como un cargo designado por una línea directiva superior y el mando personal que se obtiene de la unión de características fundamentales como inteligencia, principios morales y éticos alcanzados, experiencia en el campo y las habilidades de liderazgo.

Anclado a este principio se encuentra la capacidad sancionatoria derivada de la línea de autoridad, la cual está ligada a una buena forma de direccionar. Es por eso que de acuerdo a este principio se debe tomar en cuenta en primer lugar el análisis de la

responsabilidad del empleado ante la falta cometida, para así poder determinar la sanción adecuada. Para la aplicación de las sanciones también es importante medir los efectos colaterales y el impacto que se pueda producir, es así que para poder juzgar se debe mantener la moralidad, imparcialidad y la adopción de una actitud firme en su imposición (56).

### **Unidad de mando**

En adición a lo definido para la línea de autoridad, este principio muestra la forma de dar las directrices para la ejecución de actividades, en donde se debe determinar un solo origen de emisión de órdenes, a fin de que no exista sesgos en cuanto a la interpretación. Cabe señalar que dentro de la organización es muy común que exista una duplicación de funciones en líneas de dirección, debido a que el alcance no ha sido bien establecido. Este tipo de situaciones han evidenciado conflictos de interés entre mandos medios y altos, puesto que los enfoques de dirección pueden tener objetivos separados (56).

### **Unidad de dirección**

Para este principio se debe interpretar como la implementación de las nociones de un buen gobierno corporativo, en donde se debe definir de manera clara la estructura básica de la empresa en el ámbito jerárquico, en donde se muestre una sola autoridad central que represente a la cabeza de la institución (56).

### **Remuneración del personal**

El principio relacionado a la determinación de los niveles salariales está ligado al precio de los servicios prestados por los empleados, mismo que debe estar establecido en concordancia al esfuerzo otorgado, cuyos parámetros de medición se puede derivar de las funciones asignadas a cada persona. La remuneración debe estar de acuerdo al costo de vida que se pueda percibir en el medio en el que opera la institución y en el caso de las entidades públicas en base a la escala salarial definida para cada caso, es así que la inflación, estado financiero de la empresa y nivel de dificultad del cargo son los factores esenciales para establecer el salario justo (Hernández 2006).

En adición, es pertinente que se analice sobre el nivel académico, que es otro de los factores que a pesar de que para el medio actual dentro del Ecuador sea menos preponderante al definir un nivel salarial, a criterio personal se debería tomar en cuenta una relación en donde a mayor nivel de experticia, técnica y especialización el salario podría ser mayor.

### **Centralización**

El direccionamiento empresarial que se origina desde un solo mando o nivel directivo es la esencia de este principio, en donde es de relevancia indicar que si en una institución se adopta o no un sistema centralizado no se puede deducir si la gestión en esta es buena o mala, ya que una estructura definida se complementa con una definición de cadena de mando óptima para tipo de empresa, que para el caso de las pequeñas, el direccionamiento centralizado es absoluto porque las ordenes emanan de un solo director que es el propietario del negocio, en tanto que para las empresas grandes se derivan los mandos medios, que para el caso, si las destrezas de estos tienen un amplio enfoque se pueden reducir significativamente y convertirse en una organización centralizada y se conviertan en ejecutores de tipo operativo (59).

### **Cadena de mando**

El enfoque de este principio está centrado en la cadena de mando, que abarca desde el CEO hasta los empleados del nivel operativo más bajo. Esta cadena está compuesta de enlaces para transmitir las comunicaciones desde la parte operativa hasta los niveles de decisión. El flujo no siempre es el más rápido como ocurre frecuentemente en las entidades estatales, en donde funciona los distintos rangos burocráticos (59).

### **Estabilidad laboral**

Partiendo de realización de una selección de personal adecuada considerando las aptitudes técnicas, destrezas y demás experiencia para cada puesto de trabajo, únicamente es cuestión de tiempo y de una inducción apropiada para que los empleados puedan alcanzar un nivel de aprendizaje del puesto significativo; sin embargo, si esta curva se interrumpe, debido a políticas de despido inapropiadas, ocasionaran que los trabajadores nunca puedan alcanzar un pleno empleo en sus actividades relacionadas a su puesto, lo cual está ligado a la eficiencia y eficacia en la consecución de sus funciones y en sí de la gestión empresarial. Un reinicio en el proceso de adaptación para un puesto conlleva tiempo y es lo que menos tiene una institución en su objetivo de cumplir con metas u objetivos (59).

### **Principios de la administración moderna**

A fin de poder determinar los principios previamente citados, el autor estableció una base de tres objetivos para poder elaborar su trabajo, los cuales se detallan a continuación:

- De primera mano, se consideró las posibles pérdidas que puede sufrir una nación debido a la falta de eficiencia que se puede evidenciar dentro de las operaciones.
- La búsqueda de las soluciones a la ineficiencia está situada en la administración a través de un sistema y no de buscar constantemente un directivo polivalente que solucione cualquier problema.
- Es imprescindible conocer que la administración de empresas es una ciencia que está sustentada en leyes, reglas y principios que aplicadas de forma adecuada puede surgir cambios positivos dentro de la organización.

Considerando que el autor es catalogado como uno de los padres de la administración moderna, es pertinente citar sus principios de aplicación general para cualquier organización (40):

### **Organización científica del trabajo**

Este principio trata sobre la utilización de procesos adecuados para poder reducir una ineficiencia dentro de algún procedimiento, sabiendo que esta ha sido comprobada. En este punto se toma en cuenta estudio de tiempos y movimientos, herramientas para medir la efectividad de las operaciones, etc. (Barba Álvarez 2010).

### **Selección y capacitación del trabajador**

La selección del recurso humano se debe realizar de acuerdo a sus capacidades y sus aptitudes para el puesto asignado, con esto se vuelve necesario la definición de los requisitos para cada cargo, en donde se pueda analizar adecuadamente el perfil de los postulantes y diferenciar a los que se encuentran más capacitados para determinar su idoneidad para el puesto (41).

#### **1. Cooperación entre directivos y empleados**

Relaciona los objetivos del empleado con el empleador, en donde se busca un acoplamiento de estos a fin de unificar esfuerzos en su consecución. Por lo general estos objetivos se refieren a un salario justo con la eficiencia en la generación de productos, lo cual impulsa a que la fuerza laboral que pueda producir más, pueda redimir más de

acuerdo a su esfuerzo. Para esto se muestran diferentes metodologías para lograr una colaboración compartida:

- Salario por unidades de producción
  - Líderes que puedan instruir a los subordinados, en base a su experiencia dentro de la organización o del negocio.
  - División adecuada de las funciones a través de las unidades de dirección y el personal operativo.
2. Responsabilidad y especialización del gobierno corporativo en la planificación empresarial

La planificación estratégica se presenta como uno de los elementos importantes que el gobierno corporativo tiene como principal función, en donde se toman las decisiones pertinentes para encausar el rumbo de la empresa para lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo; esta tarea es de exclusividad para este cuerpo colegiado, puesto que su ejecución corresponde a la fuerza operativa de la institución (Quiroa 2021).

## **Estructura organizacional**

### **Organigrama**

En el marco de los principios y teorías dados por los dos padres de la administración detallados anteriormente, el autor Franklin Fincowsky (2014) destaca que para la organización de la entidad se debe definir el organigrama, que es un instrumento que permitirá a cada miembro de la institución conocer la representación gráfica de cada área, destacando la composición de cada unidad, las relaciones, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, autoridad, supervisión y asesoría.

Para poder establecer el organigrama se debe tomar en cuenta la definición exacta de cada unidad administrativa, de comprensión fácil, uniforme en su terminología y su presentación debe estar encaminada al objetivo general institucional.

Así del análisis a los distintos tipos de organigrama que el autor cita en su obra se ha podido destacar el de tipo “General” por su ámbito y el “Funcional” por su contenido debido a que estos presentan una información general de la entidad hasta un determinado nivel jerárquico y que contienen las principales funciones de cada área, además de sus interrelaciones. Estos tipos de organigramas son los más adecuados para adaptar a la dinámica de un proceso de liquidación debido a que pueden adaptarse a cada etapa del

proceso, ya que a medida que este avanza la estructura de la entidad va reduciéndose paulatinamente (126).

### **Estructura orgánica**

La estructura orgánica comprende la representación gráfica de las relaciones, canales y líneas de comunicación de todos los departamentos y niveles jerárquicos de la organización. Para su elaboración es preciso tomar en cuenta los siguientes criterios según su función (124):

1. Agrupación de los componentes principales que conforman las funciones, decisiones y tareas específicas, que se componen de 5 partes fundamentales:
  - Alta dirección (Dirección general de la entidad);
  - Dirección intermedia (Mandos intermedios);
  - Base operativa (Centros operativos o grupos de personas que forman parte de las actividades agregadoras de valor o destinadas al cumplimiento directo del objetivo general);
  - Tecnoestructura (Expertos, analistas y especialistas en las actividades de dirección);
  - Estructura de apoyo (Expertos que colaboran en la parte logística y administrativa).
2. Las unidades organizativas tienen actividades diferenciadas, pero según los cargos que desempeñan son las siguientes:
  - Unidades directivas jerárquicas que la conforman la dirección general y los mandos medios;
  - Unidades de gestión funcional que integran la tecnoestructura;
  - Unidades de apoyo son los centros con funciones de apoyo logístico;
  - Unidades operativas en donde se incluye los centros funcionales de grupos que ejecutan actividades destinadas al cumplimiento del objetivo general.
3. Las relaciones formales e informales que conectan a las personas o grupos que constituyen la organización, las cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:
  - Lineales o jerarquía que es la relación entre jefe y subordinado;

- Funcionales que son las relaciones entre el nivel jerárquico y la línea de especialistas;
- De apoyo con la relación entre el personal de asesoramiento sobre la línea jerárquica para poder equilibrar el flujo de trabajo.

### **Control interno**

Partiendo de que las prácticas de control interno son un elemento fundamental en la gestión operativa de la institución, es pertinente mencionar que este accionar tiene un efecto que incide en la calidad de la información que proporciona la entidad (Teja Gutierrez 2016).

El principal objetivo de las actividades de control interno es la categorización de los estudios que servirían de base para la instalación de los sistemas de control interno para cualquier ente económico, sea cual fuere su segmento de mercado (3).

Así, el control interno se define como el conjunto de metodologías que adopta una organización con el fin de proteger los activos, fidelizar los registros contables; así como garantizar que la actividad interna se realice de forma efectiva y alineada con las políticas determinadas por el nivel gerencial (5).

En base a lo citado sobre el manejo del control interno, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission estableció para la gestión de control interno de los riesgos de la entidad los siguientes componentes que deben analizarse:

Tabla 3  
**Componentes del control interno**

Ambiente interno
Establecimiento de objetivos
Identificación de acontecimientos
Evaluación de riesgos
Respuesta a los riesgos
Actividades de control
Información y comunicación
Supervisión

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
Elaboración propia

Así a fin de dar una mayor explicación de cada componente y que acciones se consideran en cada uno de estos, a continuación, se presenta la descripción los factores que influyen en cada uno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2004):

### **Ambiente interno**

Corresponde al atributo o característica propia de cada organización, en donde este se concientiza a los empleados sobre los riesgos y constituye la base de los otros componentes. Aquí se analiza los siguientes factores (9):

Tabla 4  
**Factores del ambiente interno**

Filosofía de la organización
Riesgo aceptado
Integridad y valores éticos
Supervisión del Consejo de Administración
Asignación de autoridad y responsabilidad

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
Elaboración propia

Al primero de estos factores se lo conoce como el grupo de creencias y actitudes que la entidad asume ante los riesgos, desde la implantación de las estrategias, hasta las actividades cotidianas. Esta filosofía se plasma dentro de las políticas, comunicaciones y toma de decisiones; lo cual deriva en la aceptación del riesgo que se haya detectado (10).

En lo que respecta a la moralidad y valores éticos, su enfoque radica en la eficacia de la gestión de riesgos, que nunca debe sobreponerse a la integridad y estos valores de los participantes de la gestión administrativa y control de la organización, puesto que es un principio de relaciones humanas de aplicación general (14). A este concepto se asocia la participación del consejero o de la alta dirección, que son los que influyen en el desempeño empresarial.

Así también la participación del cuerpo colegiado de administración es esencial para la asegurar la vigilancia constante del ambiente interno, puesto que es importante el seguimiento de que los miembros de la empresa puedan conocer el apetito al riesgo que tiene el entorno.

### **Establecimiento de objetivos**

La determinación de los objetivos se fijará de acuerdo a las metas operativas y de cumplimiento, que para el caso de las entidades en proceso de liquidación debe estar alineado al proceso de cierre de la institución. Así, considerando que cada entidad se somete a diversos tipos de riesgo, y concatenado a esto se tiene la identificación de eventos, su evaluación y la respuesta estos, y para ello se debe fijar los objetivos, lo cuales

deben establecerse de acuerdo a los niveles de riesgo aceptados y que estos a su vez encaminen los niveles de tolerancia al riesgo pertinentes (19).

La aceptación del riesgo es un proceso que se puede expresar de diferentes maneras, pero que de acuerdo al autor de la referencia y del presente trabajo, la presentación de esta en un mapa de riesgos permite visualizar de mejor manera, en donde el riesgo residual de la zona amarilla excede del aceptado por la entidad, lo que propicia a la implantación de acciones para la reducción de su impacto, como se muestra en el siguiente gráfico (23):

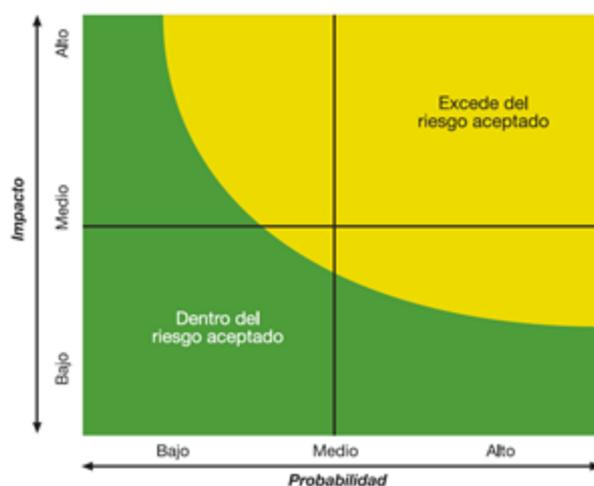


Figura 2 Mapa de riesgos

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Elaboración: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

En cuanto se refiere a la tolerancia del riesgo se define a través de la desviación relativa a la consecución de los objetivos, pero que es importante debido que operar dentro de los límites tolerables por la entidad proporciona un nivel de seguridad más elevada para el cumplimiento de los objetivos estratégicos (26).

### **Identificación de eventos**

En esta etapa se identifica los eventos que podrían afectar a la entidad en su estructura y se determina si estos podrían afectar a la entidad, y se evalúa si estos representan una oportunidad o si estos afectan negativamente a la estrategia de gestión planteada por la entidad. En este análisis se plantea una vinculación de eventos con los objetivos planteados, en donde se debe considerar el impacto en este, la tolerancia del riesgo asociado y la unidad de medición para estos; sin embargo, es preciso indicar que para otras situaciones la identificación es un poco más difícil, para lo cual se aplica distintas técnicas para su tipificación, de las cuales se pueden citar las siguientes (29):

- Inventario de eventos: lista de eventos de acuerdo a un área o sector de la empresa.
- Talleres de trabajo: Reunión de equipos de trabajo multidisciplinario para desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.
- Entrevistas: Verificación de puntos de vista del desarrollo de las actividades a fin de averiguar sucesos pasados y poder proyectar futuros.
- Cuestionarios o encuestas: Se realizan preguntas para poder reflexionar sobre factores externos o internos que han dado o puedan provocar eventos nuevos.
- Análisis de flujo de procesos: Comprensión de las tareas, entradas, salidas y responsabilidades de los componentes.

### **Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos comprende la verificación de la probabilidad y el impacto, en donde se aplica metodologías que pueden ser cualitativas y cuantitativas. Así también se define la estimación de capital requerido para poder atribuir al riesgo aceptable (45).

Para poder entrar en este concepto a mayor detalle primero se define a los riesgos inherente y residual, en donde el primero de estos corresponde al que la entidad se encuentra expuesta debido a la ausencia de medidas de acción que puedan modificar su probabilidad o impacto; en tanto que el residual es que se identifica una vez que se han implementado las medidas de repuesta.

En la aplicación de las metodologías de evaluación se considera las cualitativas cuando no se puede medir de forma numérica o a su vez no se cuenta con datos suficientes. Los métodos cuantitativos en cambio se usan en actividades de mayor complejidad, pero en donde se puede obtener una mayor precisión en la medición (47).

En el tratamiento de los riesgos ya sean estos inherentes o residuales se aplican métodos de medición bajo los siguientes lineamientos (48):

- Medición Nominal: Agrupamiento de eventos por categorías (económica, tecnológica o ambiental), este método no permite ordenar ni clasificar.
- Medición Ordinal: Aquí se describe el orden de importancia como alto, medio o bajo, clasificados de acuerdo a una escala.

- **Medición por Ratios:** Una escala que permite establecer que, si el impacto de un riesgo es 3 y el de otro 6, el segundo presenta una probabilidad doble de impacto.

#### Técnicas cualitativas

Las mediciones mediante estos parámetros generalmente son términos subjetivos y en otras ocasiones objetivos, condición que depende del conocimiento y juicio de las personas que se encuentran inmiscuidas en estos procesos de medición. Así se presenta una tabla de escala para un riesgo (49).

Tabla 5  
**Escala de riesgos**

Nivel	Descripción	Probabilidad del suceso
1	Muy probable	Muy baja
2	Baja	Baja
3	Moderada	Moderada
4	Alta	Alta
5	Muy alta	Muy alta

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
Elaboración propia

#### Técnicas cuantitativas

Estas se utilizan cuando existe una base de datos suficiente para poder estimar probabilidades e impacto de los riesgos utilizando medidas de intervalo o de razones. La información que se utilice en esta metodología debe ser precisa, independiente de que esta se origine en una fuente interna o externa (52). Entre estas se tiene:

Tabla 6  
**Metodologías cuantitativas para la evaluación de riesgos**

Probabilística	Se basa en el comportamiento de los eventos dentro de una distribución estadística
Valor en riesgo (VaR)	Se toma en consideración la variación de un elemento o conjunto de elementos, asumiendo que dicha variación no supere un determinado nivel de confianza
Flujo de caja en riesgo	Similar al Valor en Riesgo, pero en este se toma la variación del flujo de caja con relación a un objetivo esperado del flujo de caja en un período determinado.
Beneficio en riesgo	En este caso se toma el beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio contable de la entidad, el cual no debe excederse de un nivel de confianza dado.
Distribuciones de pérdida	Recoge datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen.
Análisis retrospectivo Back-testing	Comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo, la ganancia de la entidad o la posible pérdida que podría tomar.

Benchmarking	Se basa en información obtenida de empresas similares al giro del negocio en la organización, esto con la finalidad de poder proyectar la probabilidad e impacto de los mismos.
--------------	---

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission  
Elaboración propia

La presentación de la medición de riesgo se lo hace a través de un mapa de riesgo en donde se realice una representación gráfica de la probabilidad e impacto de los riesgos; esta puede adoptar la forma de un mapa de calor o diagramas de procesos que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas. Los riesgos se presentan de acuerdo al nivel de significancia de forma que los de mayor importancia (mayor probabilidad y/o impacto) resalten sobre los de menor (menor probabilidad/impacto) (60).

### Respuesta a los riesgos

La respuesta a los riesgos conforma las acciones para evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos; y, con estos la dirección se encamina a ver la alternativa que tenga en menor impacto, costo y que esta se encuentre dentro de los límites tolerables (69).

Aquí se puede ver algunas respuestas de riesgo de acuerdo a su posibilidad de ocurrencia:

Tabla 7  
**Metodologías cuantitativas para la evaluación de riesgos**

<p>Evitar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar un área del negocio, producto o segmento de mercado</li> <li>• Negativa para implementar alguna iniciativa o actividad.</li> </ul>	<p>Compartir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguros contra pérdidas en daños materiales</li> <li>• Asociación con pares para riesgo compartido</li> <li>• Utilización de mercados de capital para protección contra riesgos</li> <li>• Derivar procesos del negocio hacia agentes externos</li> <li>• Distribuir el riesgo a través de clientes, proveedores o socios</li> </ul>
<p>Reducir</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de productos</li> <li>• Establecimiento de límites de tolerancia de acuerdo a cada ciclo del negocio.</li> <li>• Implementación de procesos eficientes.</li> </ul>	<p>Aceptar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisiones</li> <li>• Depende de los límites de tolerancia</li> </ul>

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004)  
Elaboración propia

### Actividades de control

En este proceso se establecen las distintas actividades para asegurar que se lleven a cabo las respuestas a los distintos riesgos, y estas deben incluirse dentro de cada nivel

dentro de la organización y con más complejidad dependiendo del tamaño de la entidad. Cabe señalar que para ciertos riesgos las actividades e control se constituyen la propia respuesta al riesgo (79).

### **Información y comunicación**

En esta última etapa se plasma el modo que se origina y fluye la información en la institución, además de ver su utilización y presentación para apoyar a la gestión de riesgos.

La información que se recopila de las fuentes internas y externas se las obtiene y analiza para poder establecer las estrategias y así identificar los posibles riesgos. Los canales de información deben estar debidamente delineados para todos los niveles de dirección, lo que ayudará al mejor desarrollo de la gestión interna de la entidad (85).

## **6. Marco temático**

Para la presente investigación se ha podido recolectar diversos escritos de Ecuador y América Latina relacionados con el proceso de liquidación de entidades financieras, a fin de poder sustentar la propuesta de implementación de una metodología para llegar al finiquito de sus operaciones, y la posterior identificación de riesgos de los distintos procesos que se ejecuten dentro de estas instituciones.

Partiendo de la investigación realizada por Merino Sarango (2010), en donde se menciona que en el Ecuador los procesos de liquidación no eran regulados de forma adecuada por la Superintendencia de Bancos, en razón de que a esa fecha no se concluía los procesos de liquidación de las entidades que cerraron durante la crisis bancaria del año 1999, habiendo transcurrido casi 10 años de dicho suceso; establece que la aplicación de los principios de supervisión bancaria se han dejado de lado para estas entidades, lo cual siguiendo la línea de la necesidad de los depositantes que perdieron su dinero en la crisis, era preciso que dentro de la Superintendencia de Bancos se pueda realizar una reforma en su metodología de supervisión.

Es así que su propuesta se fundamentó en la mejora de las actividades de control que ejercía la Superintendencia de Bancos, en lo que corresponde al seguimiento de informes que permitan verificar el cumplimiento efectivo de las disposiciones legales que cada entidad en proceso de liquidación tiene de forma particular, centrado principalmente en un análisis de los estados financieros, la ejecución presupuestaria, que actualmente se

lo hace de forma semestral; y, las auditorías puntuales al proceso de liquidación y específicas de acuerdo a las características de cada entidad. Así también, recomienda que estas entidades presenten un informe mensual de seguimiento al ente de control, que incluya un consolidado de la situación administrativa, legal, presupuestaria y financiera con la finalidad de llevar una correcta supervisión a estas instituciones (146).

A pesar de que la Superintendencia de Bancos pudo implementar mejoras en su proceso de supervisión, la demora en la ejecución de los procesos de liquidación a la presente fecha no se ha observado un adelanto sustancial que permita su conclusión en los tiempos establecidos, ante lo cual se precisa un análisis del plazo máximo para que se pueda verificar si este puede tener cierta flexibilidad de acuerdo a las características propias de cada entidad.

De la misma forma, en la búsqueda de metodologías de liquidación en América Latina y el Caribe se destaca el estudio realizado en Lima, Perú por Vera Rabines (2013), donde enuncia que del análisis de la normativa interna y de las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, no existe directivas o reglamentos en dicho país que incluyan la implementación de medidas de control interno.

De igual forma se pudo confirmar que las entidades en proceso de cierre mantenían un control aplicado básicamente a la parte contable y sin tomar en cuenta elementos de la gestión de recursos humanos como el manual de funciones u organigramas; así como de auditoría interna que realice la supervisión y monitoreo del plan de trabajo, lo cual generó que la eficacia en la gestión de procesos sean lentos, se observe una desvalorización progresiva de los activos fijos y que también la cartera presente un deterioro y su cobranza tenga una mayor dificultad, situación que motivó su propuesta para la generación de políticas de control interno para estas entidades (138).

En línea con lo anterior, Marroquín Martensen (2013) concluye también en los desaciertos del ente de control en Perú, puntualizando que para las entidades en proceso de liquidación, en promedio, apenas se efectuaron 4 visitas en un lapso de 20 años, lo cual tuvo como consecuencia que liquidadores asuman mayores responsabilidades sin control, incidiendo en la transparencia de la información y la debida diligencia en el proceso de liquidación, en donde los acreedores estaban desprotegidos en razón de que éstos podrían no llegar a cobrar sus acreencias debido a los largos años en el proceso de cierre.

Ahora bien, de los resultados obtenidos del trabajo realizado por Vera Rabines (2013) se plantea la implementación de medidas de control interno basadas en las

directrices emitidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que inicia en el fomento del ambiente de control con un apoyo de todas las áreas de la entidad, en lo que corresponde a la interrelación de los procesos y la inclusión de principios de eficiencia y transparencia; así también en el ámbito de la administración del personal considera la promoción de la homogenización de los contratos de personal, establecimiento de un organigrama, manual de organización y de funciones; y, la creación de la Unidad de Auditoría Interna para que sea la encargada de la evaluación del sistema de control interno, cumplimiento de disposiciones legales, monitoreo del plan de trabajo, supervisión de estados financieros y el seguimiento de las observaciones generadas en las auditorías por parte del ente de control.

Cabe mencionar que, dentro de la propuesta, se toma en cuenta la evaluación de riesgos en base a las posibles consecuencias que demoren el proceso de cierre de la entidad, ante lo cual propone medidas de mitigación como la revisión de expedientes de las operaciones, propiedad de bienes, obligaciones y acreencias (126).

Por lo tanto, y en comparación al análisis del caso de países vecinos como el de Perú también se presenta la necesidad de establecer una metodología para la ejecución de los procesos de liquidación, en donde también se incluya medidas de control interno y que por parte de la Superintendencia de Bancos se mantenga un compromiso de una supervisión continua.

Para el Sector Financiero Popular y Solidario de manera similar, en la tesis realizada por Proaño Freire (2019) indica que el personal de las liquidaciones se encuentra capacitado para participar en éstas en un 50%, lo cual se deduce que para este sector hay un percentil considerable que trabaja de forma empírica, al igual que los liquidadores, quienes expresaron en un 42% que no conocen sus funciones y responsabilidades; y, también que ninguno conoce un manual o instrumento para llevar a cabo una liquidación.

En lo referente a los procesos internos, se menciona también que casi la mitad de cooperativas en liquidación no cuenta con un plan de trabajo o presupuesto; y, en relación a las cooperativas que sí cuentan con esta herramienta se determinó que un 47% no cumple con estos planes debido a que cada liquidador evalúa los procesos de la entidad a su cargo de acuerdo a su percepción personal (79).

Así también en relación a los procesos esenciales para el cierre se identificó que el 63% de las cooperativas solo ha logrado devolver hasta el 20% de los valores adeudados a los perjudicados por el cierre, con fondos propios, es decir con recursos generados de la recuperación de cartera o realización de activos de la entidad, lo cual se

puede explicar por la situación de falta de recursos financieros al momento de su cierre o a su vez debido a la falta de una buena gestión de recuperación de obligaciones pendientes de cobro (83).

Por consiguiente, del análisis del Sector Financiero Popular y Solidario en los procesos de liquidación se puede inferir la práctica empírica para la ejecución del cierre de estas entidades, lo cual ha propiciado la ausencia de planes de trabajo, clara definición de funciones y un bajo índice de eficacia en procesos esenciales que demuestran la falta de especialización.

En el ámbito legal de los procesos de liquidación, Cepeda Saavedra (2018) indica en su estudio sobre la potestad del ente de control sobre las instituciones financieras en liquidación forzosa, que la manera de ejecutar el cierre propuesta en la normativa ecuatoriana es ineficiente, puesto que en muchos casos el Estado es el que termina por invertir los recursos públicos para lograr la recuperación exitosa de las obligaciones pendientes de cobro y para dar solución a los problemas que emana la liquidación forzosa administrativa, en donde destaca que una alta rotación de personal en estas instituciones es la razón principal para no garantizar la continuidad de las actividades y provoca una cierta inseguridad en los liquidadores para la toma de decisiones tomando en cuenta que ellos se encuentran manejando patrimonio de terceros.

Adicionalmente en este estudio se afirma que la Superintendencia de Bancos tiene alta injerencia sobre la Presidencia de la República, lo cual podría interferir en la toma de decisiones, actuando esta de juez y parte; de ahí que este autor propone que la Función Judicial en todos sus organismos, ejerza una acción de contraparte dentro del proceso, tomando en cuenta que las decisiones administrativas son sujetas a un control judicial; y, que esta función cuenta con una organización que asegura una gestión con alta independencia (78).

Así mismo, la investigación realizada por Benítez Barba (2018) hace hincapié en el fortalecimiento del ente de control de las entidades financieras a través de un incremento de personal, que permita la creación de comisiones liquidadoras, como en otros países, que se encarguen del proceso de liquidación y garanticen las bases técnicas en materia legal, financiera y administrativa entre sus integrantes para la mejor consecución de los procesos.

De ahí que el trabajo conjunto entre el ente de control de una entidad financiera, sea de cualquier tipo, la propia institución y el liquidador es importante para que se pueda

aplicar de la mejor forma la metodología adecuada para llegar a la extinción de todas las operaciones.

## **Capítulo segundo**

### **Descripción del proceso de liquidación de entidades financieras**

#### **1. Base conceptual**

El proceso de liquidación de una empresa y con enfoque especial a las instituciones financieras comprende el proceso de salida del mercado en el que operan estas, debido a diferentes causales, que de acuerdo al criterio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2009), indica que para poder ver el origen de estas se debe partir del análisis del comportamiento de la actividad económica y empresarial en su conjunto de primera mano, y continuando con el desempeño sectorial.

#### **2. Causales de la liquidación de entidades financieras**

##### **Ventaja competitiva**

Dentro de la gestión empresarial se ha considerado que la posición de la ventaja competitiva dentro del mercado es esencial para la consecución de los objetivos de los entes económico, que desde el punto de vista de Michael Porter esta ventaja crece en razón del valor que una empresa puede producir en un determinado tiempo. Este concepto también indica que el crecimiento de valor en la empresa se genera por la capacidad de poder ofrecer un producto a un menor precio o mayores beneficios en relación a sus competidores. Desde el punto de vista financiero es importante señalar que la administración de las inversiones en activos permitirá tener un fondeo adecuado para la implementación de nuevos productos financieros e innovadores que permitan a la entidad financiera proporcionar beneficios únicos y generar una diferenciación de sus similares.

##### **Discrepancia en niveles directivos**

Aguilar (2018), en su tesis determina que un gobierno corporativo lo integran un conjunto de principios que regulan en todos los aspectos el funcionamiento de los niveles de gobierno para la toma de decisiones, tomando en cuenta la información fiable, transparencia en las operaciones, además de la promoción de equidad dentro de la organización, salvaguardo del patrimonio de socios y la confianza que pese sobre los accionistas y demás partes interesadas.

En este contexto, el manejo de la toma de decisiones dentro de la entidad es de importancia vital en la gestión empresarial para cualquier ámbito, esto se enfoca a que es un elemento clave para el incremento de la eficacia económica y de crecimiento de la empresa.

En la gestión del gobierno corporativo de acuerdo a la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) las actividades que se contrapongan con los principios básicos podrían llevar a una posible inestabilidad en la empresa, es por esto que a continuación se los describirá a fin de tener su referencia (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos 2016):

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo.
2. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones de propiedad clave.
3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios.
4. El papel de las partes interesadas en el ámbito de gobierno corporativo.
5. Las responsabilidades del consejo de administración.

Las falacias ocurridas en la incorrecta práctica de la gestión del gobierno corporativo, el cual debe estar basado en los principios antes citados, pueden conllevar a tener efectos nocivos en la continuidad del negocio, entre estos se puede mencionar a los errores en la delegación de funciones en donde se pone en riesgo las decisiones que se tomen para el manejo del control interno, así como la disminución en el grado de credibilidad para con las instituciones públicas y privadas (7).

Así también se debe tomar en cuenta el impacto de la ética en el manejo empresarial a través de la toma de decisiones y en donde estas conlleven un sesgo para beneficio personal. De esto algunos estudios han determinado que el 10% de los desfalcos es ocasionado por las decisiones de la alta gerencia. Aquí la importancia de que la ética sea la base del negocio, esto con la finalidad de poder mitigar los sucesos de corrupción y estos puedan afectar el desempeño y la imagen corporativa de la organización (Rodríguez 2020).

### **Ambiente macroeconómico**

En el artículo presentado por la Facultad de Ciencias Económicas de la ciudad de Colombia, se explica que debido al proceso de globalización al cual están expuestos la mayoría de países del mundo, hace que los movimientos en la economía internacional tengan efectos en los distintos mercados.

Los entes económicos constituyen el eje central del desempeño económico de un país, y es por esto que es indispensable conocer dentro de los preceptos financieros los elementos de capital. Es así que a través de este análisis se puede medir el efecto de los factores macroeconómicos sobre la empresa y así poder conocer la certeza de la viabilidad y sostenibilidad de los emprendimientos. (Cardona Echeverri, Gaitán Riaño, y Velásquez Cevallos 2017)

Las distintas variables macroeconómicas que, de acuerdo a las nuevas incidencias de desempeño de las empresas en el Ecuador, se han determinado los principales factores:

- PIB (Producto Interno Bruto)
- Importaciones
- Exportaciones
- Inflación
- Tasas de interés
- Tasa de desempleo

El análisis de estos factores, tomando en consideración al tipo de empresa y el sector económico en el que opera, le permite ver qué circunstancias adversas puede tener el negocio en los próximos años. Esto conlleva la toma de decisiones sobre la implementación de cambios en su giro o su adaptación a las nuevas reglas de juego implícitas con el medio económico.

El no entendimiento de estos factores puede producir consecuencias negativas en las empresas debido a que estas no se pueden encontrar preparadas para soportar las condiciones de mercado adversas que estos pudieran provocar, y así estas puedan disminuir su participación en el mercado o inclusive su cierre (Paredes 2019).

### **Gestión financiera**

La gestión financiera es un factor de trascendental importancia para determinar la situación económica de la empresa, ya que dentro de esta se toma en cuenta el control adecuado de los activos y de los recursos financieros que tienen direccionamiento para la inversión, a través de un análisis de los recursos monetarios disponibles, en donde se estudia su origen, ya sea propio o de terceros. Para la consecución de una gestión apropiada se debe contar con personal capacitado para la aplicación de técnicas y procedimientos analíticos que permitan a la organización tomar acciones oportunas ante cualquier escenario adverso que pueda ocasionar problemas con la continuidad de la

institución, como la falta de liquidez, problemas de solvencia o de eventos adversos de mercado (Nava Rosillón 2009).

### **Imposibilidad de cumplir el objeto social**

En el momento de constitución de la entidad financiera se establece la finalidad considerar las estrategias de negocio que los accionistas o socios hayan planteado para la empresa. La consecución de esta finalidad puede verse comprometida debido a muchos factores como un cambio normativo, inclusión de productos innovadores, cambio de preferencias en el mercado, entre otras que intervengan en el objeto de constitución de la empresa, lo cual se convierte en una causal de liquidación que se podría presentar en un ambiente de inestabilidad político y económico (626).

En el marco de las situaciones de entorno económico, comercial y financiero a los que pueden estar expuestas las empresas de cualquier tipo, existen varias condiciones que para una institución financiera es imprescindible considerar en el desempeño de su gestión y de parámetros técnicos mínimos que la institución debe cumplir para que esta entre en un proceso de liquidación forzosa o voluntaria.

### **3. Base legal**

El Código Orgánico Monetario y Financiero es el cuerpo legal que regula a todas las entidades financieras públicas y privadas que se encuentran en operación y en procesos de liquidación, en donde la sección 14 “De la liquidación” norma este tipo de procesos (EC 2016).

También, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera emitió la Resolución No. 235-2016-F que regula los procesos de liquidación voluntaria de las entidades financieras bajo el control de la Superintendencia de Bancos. En esta norma se especifica los requerimientos generales, procedimientos a seguir, en las fases iniciales (EC JPRMF 2016).

De igual manera, la Resolución No. 384-2017-F se norma la cesión de activos y derechos litigiosos de las entidades financieras en proceso de liquidación que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos. Aquello describe la participación del Banco Nacional de Fomento, en Liquidación para la recepción de los activos de otras entidades, esto en línea con lo dispuesto también dentro de la Ley Orgánica para la reestructuración de las deudas de la banca pública, banca cerrada, y gestión del sistema financiero nacional y régimen de valores (EC JPRMF 2017).

#### 4. Tipos de liquidación

Para el presente análisis, de acuerdo a la normativa ecuatoriana aplicable para la liquidación de las entidades financieras, se debe tomar en consideración las causales de liquidación:

##### Liquidación forzosa

- Revocatoria de una o varias de las autorizaciones de actividades financieras, cuando a criterio del organismo de control afecten a la viabilidad económico-financiera de la entidad.
- Por incumplimiento sustancial del programa de supervisión intensiva, que comprende un conjunto de actividades para reactivar, subsanar y adecuar las fallas técnico-financieras que presente una entidad financiera con problemas dentro de su gestión.
- Por no cubrir con las deficiencias del patrimonio técnico de conformidad con el artículo 192 del COMF.
- Por la incapacidad de elevar el capital social o suscrito y pagado de acuerdo a los montos mínimos establecidos.
- Por acumular pérdidas de más del 50 % del capital social, suscrito o pagado, en donde la entidad no pueda cubrir con sus reservas.
- Por no cancelar cualquiera de las obligaciones a su cargo.
- Cuando se presente un incumplimiento de los indicadores de solvencia inferior al 50 % de sus niveles mínimos.
- Si acumula 2 meses de incumplimiento con las aportaciones y contribuciones al Seguro de Depósitos y/o Fondo de Liquidez.
- Cuando se termine el proceso de exclusión y transferencia de activos y pasivos.
- Cualquier otra causal determinada en el COMF.

##### Liquidación voluntaria

- Por vencimiento del plazo de duración de la entidad que se haya fijado en el estatuto social.
- Si existe intención de fusión
- Si se ha concluido las actividades por las cuales se creó la organización

- Si se va a trasladar el domicilio principal de la entidad al extranjero.
- Para el caso de las entidades financieras públicas también se pueden extinguir por razones de interés público que determine el Presidente Constitucional de la República del Ecuador. (EC 2016)

## **5. Análisis del proceso de liquidación**

### **Caso ecuatoriano**

El proceso de liquidación se inicia una vez se verifique las condiciones antes citadas, considerando que si se tratará de una declaración de liquidación forzosa se presumirá que fue como resultado de actos dolosos en donde el ente de control, que para este caso es la Superintendencia de Bancos, realizará la correspondiente denuncia ante la Fiscalía General del Estado a fin de determinar responsabilidades tipificadas dentro del Código Orgánico Integral Penal (EC 2014).

Para el proceso de liquidación, los recursos que se utilizarán para el efecto son los que mantenga la entidad como recursos propios, así como los provenientes de las regularizaciones por cobro de obligaciones. Estos recursos se utilizarán para subsanar deudas que mantenga la entidad a la fecha además de los gastos operativos que genere el proceso de cierre; de esta disponibilidad estará excluida los fondos restringidos dictados por alguna medida judicial (arts. 303, 304).

La resolución de liquidación como paso subsecuente incluirá la designación del Liquidador, además del retiro de los permisos de funcionamiento y la cesación de administrador temporal (art. 311). El Liquidador nombrado estará facultado en todas las funciones descritas en el artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero que incluyen (art. 312):

- Representar a la entidad, judicial y extrajudicialmente.
- Iniciar las acciones judiciales que correspondan en contra de cualquier persona que pudiese resultar responsable de la liquidación.
- Tomar a su cargo la administración de los bienes que integran el patrimonio de la entidad.
- Contratar créditos.
- Enajenar los bienes sociales.

- Cobrar y percibir el importe de los créditos de la entidad y los saldos adeudados por los accionistas.
- Pagar a los acreedores.
- Presentar estados de liquidación
- Informar a los organismos de control
- Presentar a los organismos de control los informes correspondientes a la recuperación de las deudas, con la periodicidad establecida para tales efectos
- Recibir, llevar y custodiar los libros y correspondencia de la entidad y velar por la integridad de su patrimonio, formular los balances mensual y anual, y una memoria sobre el desarrollo de la liquidación, rendir cuenta detallada de su administración y elaborar el balance final de liquidación o suscribir el acta de carencia de patrimonio
- Negociar o rebajar de las deudas malas o dudosas y transigir sobre reclamaciones contra la entidad; y,
- Distribuir entre los accionistas el remanente del haber social, en caso de haberlo; caso contrario, deberá emitir las notas de crédito por las diferencias.

Una vez terminado el proceso de liquidación el liquidador procederá al cierre de cuentas y conciliación final del balance de la entidad, donde presentará el informe final y procederá con la remisión de los documentos habilitantes al ente de control (art. 318).

### **Comparativo de la normativa de la República del Perú**

En la normativa del Perú, el proceso de liquidación se encuentra normado dentro de la Resolución S.B.S. No. 0455-99. Allí se establecen los parámetros del sometimiento de las entidades financieras a una liquidación y de la cual se destaca la designación de liquidador a una personería jurídica, a diferencia con el Ecuador donde debe ser una persona natural que actúe como liquidador.

Dentro de las funciones a la entidad liquidadora se aprecia la posibilidad de que está presente un Plan de Rehabilitación en el caso de que sea factible poder reactivar la entidad sometida a proceso de liquidación, siempre y cuando el 30 % de los acreedores presentaren por escrito a la Superintendencia la voluntad de rehabilitar la empresa en liquidación, lo cual es pertinente señalar que para efectos de no perjudicar a las partes interesadas, se considera una práctica viable en cuanto a reducir pérdidas se refiere.

En lo que respecta a manejo de cartera de créditos, las entidades liquidadoras están facultadas para poder refinanciar las obligaciones, a diferencia del Ecuador en donde estas son declaradas de plazo vencido y de exigibilidad inmediata.

### **Capítulo tercero**

## **Levantamiento de procesos generales para la liquidación de entidades financieras**

En base a la justificación práctica descrita en los antecedentes del capítulo 1 del presente documento, en donde se indicó que el riesgo operativo es el único aplicable para las entidades en liquidación, debido a la naturaleza del mismo, así como el análisis de la situación operativa de las entidades en proceso de cierre a junio de 2022; y, tomando en cuenta la teoría descrita sobre la liquidación de entidades financieras, se puede concluir que estas no cuentan con una estructura organizativa ni procesos levantados, de lo cual se puede identificar que nace un riesgo operativo inherente, que conlleva a realizar en primer lugar y de forma imprescindible el levantamiento de procesos generales junto al manual de puestos, a fin de poder identificar los eventos de riesgos que emanan de los procesos que actualmente se encuentran aplicando.

En línea con lo anterior, y en base a los criterios expertos obtenidos de supervisores de la Superintendencia de Bancos y del propio, originado de la experiencia de trabajo obtenida en la Dirección Administrativa del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en Liquidación, en donde dicha área es la encargada del manejo de los procesos estratégicos de planificación y control interno, se ha podido realizar una observación de su gestión interna y distinguir los principales procesos que ejecuta para su finiquito, lo cual servirá de insumo para levantar los generales para la aplicación de cualquier entidad.

Así, para poder establecer la metodología adecuada para efectuar los procesos de liquidación de las entidades financieras es preciso definir de forma clara cuál es el objetivo de estas. Al momento de que una entidad financiera se somete a un proceso de cierre sea este voluntario o forzoso su objetivo principal es el cesar las actividades de intermediación financiera de forma adecuada, en donde se priorice los esfuerzos en el beneficio de sus depositantes en primera instancia o de sus acreedores de acuerdo a la prelación determinada en la normativa legal vigente. Es así que considerando la ausencia de una norma actual que dirija este proceso, la definición de una metodología para efectuar el cierre de estas entidades constituye la aplicación efectiva de los principios generales de la administración de empresas, identificación de riesgos y principios de control interno en sus actividades, tal como se ha citado en la base teórica del presente trabajo.

Por lo expuesto, y en concordancia al artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero, sus procesos principales se reducen a la realización de sus activos para el pago de sus pasivos, que implica la ejecución de varias actividades que deben tener su orden y priorización en su realización, a la vez que se debe mantener una prudencia que conlleve una medición de riesgos en cada una de sus etapas.

### **1. Estructura orgánica funcional para entidades en proceso de liquidación**

A continuación, se presenta la estructura base de procesos para entidades en liquidación, misma que parte de la conformación de la estructura orgánica funcional genérica; para lo cual, de acuerdo a la base conceptual se podría aplicar un organigrama de tipo “General-Funcional” que sea adaptable a cada etapa del proceso de liquidación.

El organigrama de funciones estará conformado por las áreas y subáreas indispensables para un proceso de cierre en una entidad financiera, en donde se contemple las actividades de carácter estratégico, administrativo y logístico que permita un cierre gradual de la entidad. Así se lo presenta a continuación:

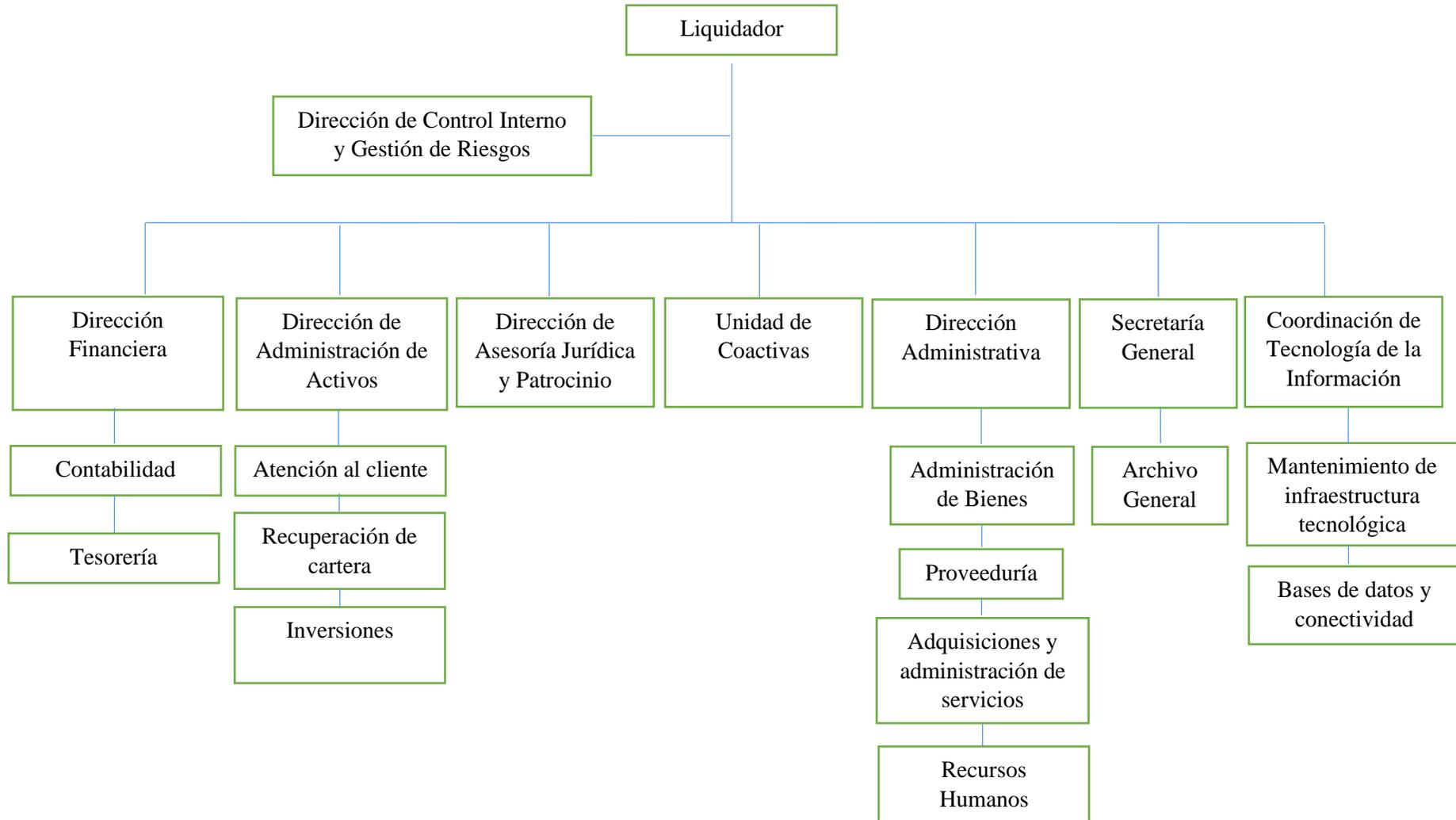


Figura 3 Organigrama funcional básico

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación

Elaboración propia

## 2. Descriptivo organizacional

### Manual de puestos

El presente manual de puestos se lo ha realizado tomando como ejemplo la estructura orgánica del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en Liquidación, mismo que fue elaborado por el autor del presente trabajo y que se lo ha reformado para que pueda tener una base general de aplicación a cualquier institución financiera cuando se someta a un proceso de cierre.

El criterio que se utilizó se basó en la necesidad de conocer con una mayor exactitud a las actividades que cada profesional contratado ejecuta en su lugar de trabajo, a fin de que estas se realicen con la mayor eficiencia y eficacia.

### Alcance

El presente manual presenta el sistema de ordenamiento y organización de los recursos humanos, es así que el descriptivo de cada puesto contendrá:

1. Denominación
2. Nivel de instrucción requerido
3. Funciones principales
4. Nivel de experiencia requerida
5. Perfil del cargo

Es preciso indicar que si la entidad requiriera una mayor especialización en el perfil de los empleados se podría adicionar nuevas denominaciones con su respectivo descriptivo.

Tabla 8  
**Estructura de puestos**

<b>DESPACHO DE LIQUIDACIÓN</b>	<b>DENOMINACIÓN GENERAL</b>
Liquidador	Liquidador
Secretaría de Despacho	Secretaria
<b>SECRETARÍA GENERAL</b>	
Secretario General	Secretario General
Analista de Archivo	Analista
Asistente de Archivo	Asistente
<b>DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS</b>	
Director de Control Interno y Gestión de Riesgos	Director
Analista de Control Interno y Gestión de Riesgos	Analista
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
Director Administrativo	Director
<b>Área de Recursos Humanos</b>	
Analista de Recursos Humanos	Analista
<b>Área de Proveduría</b>	

Asistente de Proveduría	Asistente
<b>Área de Administración de Bienes</b>	
Administrador de Bienes Muebles	Guardalmacén
Administrador de Bienes Inmuebles	Administrador
<b>Área de Adquisiciones y Administración de Servicios</b>	
Analista Administrativo	Analista
<b>DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA Y PATROCINIO</b>	
Director de Asesoría Jurídica y Patrocinio	Director
Analista de Asesoría Jurídica	Analista
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>	
Director Financiero	Director
Contador General	Contador
Tesorero General	Tesorero
Analista Financiero	Analista
<b>DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS</b>	
Oficial de Atención al Cliente	Analista
Analista de Inversiones	Asistente
Analista de Recuperación de Cartera	Analista
<b>UNIDAD DE COACTIVAS</b>	
Abogado Impulsor	Impulsor
Secretario de Coactivas	Secretario
Analista de Coactivas	Analista
<b>DIRECCIÓN REGIONAL (DESCONCENTRADA)</b>	
Director Regional	Director
Analista Financiero	Analista
Analista de Asesoría Jurídica	Analista
Analista Administrativo	Analista
<b>COORDINACIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN TIC</b>	
Coordinador de Tecnología de la Información TIC	Coordinador
Analista de Tecnología de la Información TIC	Analista

Elaboración propia

## Área de Despacho de Liquidación

Tabla 9  
Descriptivo de puestos: Liquidador

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Liquidador	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer Nivel Recomendado Cuarto Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	5 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Despacho del Liquidador	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Jurisprudencia, Finanzas o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Las funciones, atribuciones y facultades del Liquidador del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en Liquidación son las previstas en el artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero.					

Elaboración propia

Tabla 10  
**Descriptivo de puestos: Secretaría de despacho**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Secretaría de Despacho	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Despacho del Liquidación	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Jurisprudencia, Finanzas o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Recepción y elaboración de oficios, memorandos, informes internos y externos Administración del archivo perteneciente al Despacho del Liquidación Seguimiento de documentación transferida por el Despacho de Liquidación Organización de reuniones internas y externas referentes al proceso de liquidación Registro de las resoluciones emitidas por el Liquidador y comunicación a las áreas respectivas Demás actividades relacionadas a secretariado.					

Elaboración propia

### Área de Secretaría General

Tabla 11  
**Descriptivo de puestos: Secretaría de despacho**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Secretario General	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer Nivel Recomendado Cuarto Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría General	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Jurisprudencia, Secretariado, Archivística, Finanzas o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, Archivología, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Brindar apoyo al Despacho de Liquidación para la gestión documental a través de los procesos de tramitación, ingreso y despacho de comunicaciones, así como el archivo de la correspondencia institucional. Transcribir, emitir y legalizar las resoluciones del Liquidador. Administrar el sistema de gestión documental interno. Certificar los documentos y comunicaciones que se emitan de parte del Liquidador a antes de control, usuarios externos, decisiones judiciales, etc. Administrar y liderar el proceso de gestión de archivo general, así como su conservación. Custodio de la información constantes en los archivos pasivos Control de perfiles para el manejo del software de ordenamiento de archivo Liderar las reuniones con el Archivo Nacional y Superintendencia de Bancos para la coordinación del proceso de transferencia del archivo pasivo. Las demás funciones que asigne para el efecto el Liquidador.					

Elaboración propia

Tabla 12  
**Descriptivo de puestos: Analista de Archivo**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Archivo	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría General	<b>Área de Conocimiento:</b>	Archivística, Manejo documental o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Colaboración en el diseño y rediseño de sistemas y procedimientos e instructivos que faciliten el manejo de la documentación del archivo pasivo</p> <p>Clasificación, codificación y organización de la documentación de la institución en el archivo pasivo, de acuerdo a la normativa legal vigente</p> <p>Registro y control de la documentación interna, externa y la que se encuentra en préstamo</p> <p>Elaboración de informes de la documentación interna y externa</p> <p>Coordinación para la realización de inventarios y evaluaciones de la documentación, para determinar el archivo pasivo institucional</p> <p>Elaboración del calendario de conservación y eliminación de la documentación de acuerdo con la normativa establecida</p> <p>Aplicación de la metodología de organización y ordenamiento documental utilizada en el archivo</p> <p>Aplicación del sistema de organización integral para facilitar su búsqueda y ubicación</p> <p>Asistencia en el proceso de transferencia de la documentación entre archivos institucionales o entre dependencias públicas</p> <p>Control y manejo del software de ordenamiento de archivo general</p> <p>Participación activa en las reuniones con el Archivo Nacional y Superintendencia de Bancos para la coordinación del proceso de transferencia del archivo pasivo</p>					

Elaboración propia

Tabla 13  
**Descriptivo de puestos: Asistente de Archivo**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Asistente de Archivo	<b>Nivel:</b>	Mínimo Bachiller Recomendado Tercer Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Unidad Administrativa</b>	Secretaría General	<b>Área de Conocimiento:</b>	Archivística, Manejo Documental o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Elaboración de inventario de archivo en matriz excel</p> <p>Recolección de información desde expedientes de archivos</p> <p>Verificación de consistencia de los inventarios individuales por contenedor</p> <p>Verificación de consistencia de etiquetas de cada contenedor</p> <p>Apoyo en la preservación y la conservación de la documentación existente en el archivo</p> <p>Apoyo en la ejecución de búsquedas de información solicitadas por otras dependencias de la entidad</p>					

Elaboración propia

## Área Administrativa

Tabla 14  
**Descriptivo de puestos: Director Administrativo**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Director Administrativo	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Administrativa	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Planificación, dirección, coordinación y seguimiento a los procesos de adquisición y contratación de bienes y servicios Planificación y seguimiento al proceso de baja de bienes muebles de propiedad Planificación y seguimiento al proceso de venta de bienes inmuebles de la entidad Planificación, dirección, coordinación y supervisión del proceso de administración de los recursos humanos Supervisión y asesoramiento de los diferentes procesos relacionados con la parte administrativa dispuesto por la Superintendencia de Bancos del Ecuador Seguimiento y dirección de los procesos de logística interna y externa de la entidad Supervisión del proceso de administración de la proveeduría institucional.					

Elaboración propia

Tabla 15  
**Descriptivo de puestos: Analista de RR. HH.**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de RRHH	<b>Nivel:</b>	Tercer nivel Recomendado Cuarto Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Administrativa	<b>Área de Conocimiento:</b>	RRHH, Administración o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Supervisión de las actividades del personal contratado en las distintas áreas del banco Planificación, supervisión y ejecución de los procesos relacionados con Recursos Humanos Elaboración de documentos de gestión interna y externa relacionados con Recursos Humanos Elaboración y control de los movimientos del personal Ejecución de los procesos de selección del personal y contratación Elaboración de contratos e informes técnicos Administración de los expedientes del personal activo Ejecución del proceso de inducción del personal Ejecución los procesos relacionados con la aplicación del Código Civil, Código de Trabajo, LOSEP y su reglamento, y normativa conexas					

Elaboración propia

Tabla 16  
**Descriptivo de puestos: Asistente de Proveeduría**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Asistente de Proveeduría	<b>Nivel:</b>	<b>Denominación del puesto:</b>	Asistente de Proveeduría	<b>Nivel:</b>
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Administrativa	<b>Área de Conocimiento:</b>	<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Administrativa	<b>Área de Conocimiento:</b>
4. ACTIVIDADES					
Control de inventario de proveeduría institucional Elaboración del informe de necesidad para la adquisición de suministros, materiales y demás insumos que correspondan a proveeduría institucional Registro los cargos contables, cuenta proveeduría Recepción de los suministros y materiales adquiridos Realización del registro y control del despacho de suministros y materiales de oficina.					

Elaboración propia

Tabla 17  
**Descriptivo de puestos: Administrador de Bienes Muebles**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Administrador de Bienes Muebles	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Administrativa	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Contabilidad, Logística Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
4. ACTIVIDADES					
Administración y control de los bienes muebles Manejo de la matriz de control de activos fijos Codificación y elaboración de las actas de entrega recepción de equipos de computación y muebles de oficina con los custodios asignados Administración de la prueba departamental de las cuentas relacionadas el manejo de bienes muebles Ejecución de las actividades relacionadas a la custodia y de guardalmacén de los bienes muebles que no se encuentra asignados Transferencia de bienes muebles a otras entidades públicas y privadas, en base al proceso de baja de bienes de acuerdo a la normativa legal vigente Ejecución de los procesos de remate de bienes muebles de acuerdo al proceso de baja de bienes Puesta en marcha de los procesos de chatarrización y destrucción de bienes de acuerdo al proceso de baja de bienes					

Elaboración propia

Tabla 18  
**Descriptivo de puestos: Analista Administrativo**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista Administrativo	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Administrativa	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
4. ACTIVIDADES					
Gestión de los procesos de adquisición de bienes muebles, ejecución de obras, prestación de servicios y consultoría, de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Contratación Pública para el caso de las entidades financieras públicas o las buenas prácticas administrativas en el caso de las privadas Seguimiento, control y administración de contratos de adquisición de bienes y servicios diversos					

<p>Seguimiento y emisión de informes para el pago de servicios básicos y pago de obligaciones tributarias.</p> <p>Administración de la caja chica institucional</p> <p>Apoyo en la planificación y elaboración del presupuesto operativo del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en Liquidación</p> <p>Gestión y seguimiento de procesos logísticos de la entidad para las diversas áreas</p> <p>Gestión y seguimiento del estado estructural de las oficinas donde se ejecute el proceso de liquidación a fin de emitir alertas tempranas para mantenimientos y adecuaciones</p>
---

Elaboración propia

## Área de Asesoría Jurídica y Patrocinio

Tabla 19

### Descriptivo de puestos: Director de Asesoría Jurídica y Patrocinio

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Director de Asesoría Jurídica y Patrocinio	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio	<b>Área de Conocimiento:</b>	Leyes, Jurisprudencia, Derecho bancario o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público, procuración judicial, etc.
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Coordinación y supervisión de los diferentes trámites asignados por el Liquidador en materia legal.</p> <p>Patrocinio y seguimiento judicial institucional</p> <p>Coordinación de la ejecución de acciones para dar solución a problemas legales de los bienes inmuebles de propiedad de la institución para su posterior transferencia de dominio</p> <p>Supervisión de la elaboración de escritos, minutas, escrituras y otros documentos de índole legal</p> <p>Elaboración de informe relacionado con el estado de los procesos jurídicos</p> <p>Supervisión y suscripción de minutas</p> <p>Patrocinio en juicios de insolvencia</p> <p>Patrocinio en materia contencioso administrativa</p> <p>Generación de actividades de asesoramiento jurídico, para las diferentes áreas del banco</p> <p>Generación de actividades de asesoramiento legal al proceso de transferencia de bienes inmuebles</p> <p>Elaboración de informes jurídicos</p> <p>Ejercicio de la defensa en procesos administrativos (coactivos)</p>					

Elaboración propia

Tabla 20

### Descriptivo de puestos: Analista de Asesoría Jurídica y Patrocinio

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Asesoría Jurídica	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio	<b>Área de Conocimiento:</b>	Leyes, Jurisprudencia, Derecho bancario o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Elaboración de informes legales solicitados por el Director de Asesoría Jurídica y Patrocinio</p> <p>Ejecución de acciones para dar solución a problemas legales de los bienes inmuebles de propiedad de la institución para su posterior transferencia de dominio patrocinio en litigios en materia civil</p> <p>Impugnación de pagos de impuestos, contribuciones especiales y circunstancias afines</p>					

Ejecución de procesos de legalización de bienes rematados a favor del banco, en los casos en que sea adjudicatario. Asesoramiento al cliente en la legalización de su vivienda y/o préstamo con garantía hipotecaria; además de elaborar respuestas a peticiones realizadas por los mismos  
Asesoramiento jurídico a las diferentes áreas del banco

Elaboración propia

## Área de Administración de Activos

Tabla 21

### Descriptivo de puestos: Director de Administración de Activos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Director de Administración de Activos	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto Nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Administración de Activos	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Auditoría, Contabilidad o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Coordinación, supervisión y ejecución del procesamiento de las bases de datos de cartera Coordinación y supervisión de la atención al público, a través de la verificación de información para levantamientos de hipotecas, certificados de no adeudar u otras solicitudes del público y clientes Coordinación y supervisión las actividades relacionadas con procesos operativos de cartera donde se incluye la ejecución de los procesos de recuperación de cartera del banco Coordinación, supervisión y control del análisis y elaboración de los comprobantes contables de anulaciones de créditos, cancelaciones, pre cancelaciones, abonos a créditos y recuperación de cartera Coordinación y supervisión en la revisión de pruebas departamentales de las cuentas contables relacionadas con inversiones, cartera y otros activos que correspondan al ámbito de su competencia Coordinación y supervisión de la depuración de las cuentas de activos y pasivos relacionadas con operaciones de crédito de cualquier tipo que mantiene banco Administración y custodio de la información de la cartera e inversiones del banco Dirección y control de los procesos de negociación de inversiones					

Elaboración propia

Tabla 22

### Descriptivo de puestos: Analista de Atención al Cliente

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Atención al Cliente	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Administración de Activos	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Auditoría, Contabilidad o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Atención al cliente por liquidaciones de créditos vigentes, tablas de amortización y saldos de capital Elaborar y revisar los datos de clientes para emisión de certificados de embargos y procesos jurídicos Revisión de los datos y elaboración los certificados de saldos de préstamos para clientes de cartera Atención de pagos de caja cartera y cobro a través de comprobantes					

Elaboración propia

Tabla 23

**Descriptivo de puestos: Analista de Inversiones**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Inversiones	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Administración de Activos	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Trader, Auditoría, Contabilidad o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Gestión y control de las inversiones mantenidas por la entidad desde su sometimiento a proceso de liquidación Análisis y seguimiento de rendimientos y evolución de las inversiones de la entidad Negociación y venta de inversiones a terceros Registro contable de rendimientos, costos y demás relacionados con las inversiones mantenidas por la entidad. Identificación de riesgos de mercado relacionados con la negociación de las inversiones					

Elaboración propia

Tabla 24

**Descriptivo de puestos: Analista de Recuperación de Cartera**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Recuperación de Cartera	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Administración de Activos	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Auditoría, Cobranzas Contabilidad o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Análisis y elaboración de comprobantes contables para anulación de créditos y depuración de cartera Ejecución de los procesos operativos de la cartera Liquidaciones y registros contables de siniestros de póliza de incendio y vida Administración de la información histórica y actual de la cartera Elaboración de liquidaciones y registros contables Depuración de cuentas contables relacionadas con cartera de créditos Aplicación de valores embargados a los préstamos en el sistema financiero por coactivas					

Elaboración propia

**Unidad de Coactivas**

Tabla 25

**Descriptivo de puestos: Abogado Impulsor**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Abogado Impulsor	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Unidad de Coactivas	<b>Área de Conocimiento:</b>	Derecho, Jurisprudencia o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Certificación de los actos procesales dispuestos por el o la juez(a) o empleado(a) recaudador(a). Ejecutar el impulso de los procesos coactivos de acuerdo a las necesidades institucionales. Ejecución de la fe de presentación de escritos y demás comunicaciones dirigidas al departamento de coactiva Control de la eficacia y el estricto cumplimiento de las leyes y normas establecidas para el caso de la tramitología					

<p>del proceso</p> <p>Revisión de la documentación que ingresa al departamento de coactiva</p> <p>Manejo del inventario de los juicios ingresados</p> <p>Custodio del archivo de las actas de embargo y remates el cual debe estar actualizado</p> <p>Remisión al departamento de contabilidad o quien haga sus veces, los valores correspondientes a costas</p> <p>Ejecución el proceso de remate lo realizará de conformidad al Código de Procedimiento Civil o Código Orgánico Administrativo</p> <p>Realización del acto administrativo de admisión y calificación de posturas lo efectuará de conformidad al Código de Procedimiento Civil o Código Orgánico Administrativo</p>
--

Elaboración propia

Tabla 26  
**Descriptivo de puestos: Secretario de Coactivas**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Secretario de Coactivas	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Unidad de Coactivas	<b>Área de Conocimiento:</b>	Derecho, Jurisprudencia o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Control de la eficacia y el estricto cumplimiento de las leyes y normas establecidas para el caso de la tramitología del proceso coactivo</p> <p>Revisar la documentación que ingresa al departamento de coactiva</p> <p>Custodio del archivo de las actas de embargo y remates el cual debe estar actualizado</p> <p>Remisión al departamento de contabilidad o quien haga sus veces, los valores correspondientes a costas</p> <p>Manejo del inventario de los juicios ingresados</p> <p>Ejecución del proceso de remate lo realizará de conformidad al Código de Procedimiento Civil</p> <p>Coordinación del acto administrativo de admisión y calificación de posturas de conformidad al Código de Procedimiento Civil</p> <p>Verificación que en el reverso de la carátula de cada juicio se lleve actualizado el formulario de seguimiento de gestión procesal, conforme lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos</p> <p>Registro en el sistema de cartera los valores correspondientes a costas judiciales en las que se incluirán los honorarios de los directores de trámite y demás agentes del juzgado</p> <p>Seguimiento y custodia de los libros del juzgado, de acuerdo al artículo 16 del Reglamento sobre Arreglos de Procesos y Actuaciones Judiciales</p> <p>Recepción de los valores correspondientes a las posturas presentadas en las diligencias de remate efectuadas en los juicios coactivos</p> <p>Reasignación de la dirección del trámite a otro profesional, en caso que lo amerite</p> <p>Actualización del inventario de los juicios tramitados</p>					

Elaboración propia

Tabla 27  
**Descriptivo de puestos: Analista de Coactivas**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Coactivas	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Unidad Administrativa</b>	Unidad de Coactivas	<b>Área de Conocimiento:</b>	Derecho, Jurisprudencia, Administración, Cobranzas, Contabilidad o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Certificación de los actos jurisdiccionales del juez de coactivas</p> <p>Revisión de la documentación que ingresa al departamento de coactiva</p>					

Administrar el inventario de los juicios ingresados Custodia y actualización del archivo de las actas de embargo y remates Remisión al departamento de contabilidad o quien haga sus veces, los valores correspondientes a costas Verificación que en el reverso de la carátula de cada juicio se lleve actualizado el formulario de seguimiento de gestión procesal, conforme lo dispuesto por la Superintendencia de Bancos
--

Elaboración propia

## Área de Tecnología de la Información TIC

Tabla 28

### Descriptivo de puestos: Coordinador de Tecnología de la Información TIC

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Coordinador de Tecnología de la Información TIC	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Coordinación de Tecnología de la Información TIC	<b>Área de Conocimiento:</b>	Sistemas, Infraestructura Tecnológica, programación o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
4. ACTIVIDADES					
Administración del motor base de datos Administración de los servidores Administración las comunicaciones y puntos de red Administración de las centrales telefónicas Administración de los equipos de seguridad Administración del active directory Administración del data center Administración de los sistemas de acceso Ejecución de procesos de soporte técnico en impresoras, computadores, respaldos, actualizaciones, etc. a nivel nacional Administración de la licencia de antivirus					

Elaboración propia

Tabla 29

### Descriptivo de puestos: Analista de Tecnología de la Información TIC

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Tecnología de la Información TIC	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Coordinación de Tecnología de la Información TIC	<b>Área de Conocimiento:</b>	Sistemas, Infraestructura Tecnológica, programación o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
4. ACTIVIDADES					
Manejo de bases de datos para la contabilidad del banco Monitoreo y control de las bases de datos para el buen manejo y consistencia de la información Ejecución de procesos de actualización y modificación de datos por mala aplicación de eventos financieros Asistencia en los procesos de administración del flujo de la actividad de los datos que se manejan en la institución Asistencia en el aseguramiento de la confiabilidad e integridad de la información en las bases de datos institucionales Generación de las actas de garantía y recepción del software sobre el producto implementado Help Desk Soporte técnico a los usuarios Asistencia en la administración de usuarios (altas / bajas/modificaciones) que utilizan los sistemas informáticos Administra de perfiles (altas / bajas/modificaciones) de accesos a los sistemas informáticos Apoyo técnico a las diferentes áreas de la institución (impresoras, computadores, respaldos, actualizaciones, etc.					

Elaboración propia

## Área Financiera

Tabla 30  
**Descriptivo de puestos: Director Financiero**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Director Financiero	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Financiera	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Finanzas, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Dirección del proceso de tesorería, presupuesto, contabilidad Ejecución de los procesos de Oficial de Cumplimiento Dirección, supervisión y ejecución del cumplimiento de la normativa contable y de control interno contenidas en leyes, reglamentos y otros instrumentos expedidos por la autoridad competente Dirección y supervisión de los registros contables de todas las transacciones, de acuerdo a las normas vigentes Coordinación y supervisión en la elaboración y depuración de pruebas departamentales de las cuentas de activo y pasivo Supervisión del proceso de elaboración de retenciones de impuestos en la adquisición de bienes y servicios a nivel nacional, para la elaboración de declaraciones de impuestos y presentación de anexos en cumplimiento a las obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas Coordinación, supervisión y control en el envío de información financiera y otros reportes requeridos por los organismos de control, Superintendencia de Bancos, Auditoría Externa, Calificadora de Riesgos, Unidad de Análisis Económico y Financiero (UAFE), y otras Elaboración de informes financieros mensuales o cuando la máxima autoridad u organismos de control lo requieran Coordinación y supervisión de los procesos de conciliación y aplicación diaria de la recuperación de cartera Planificación, coordinación y ejecución del presupuesto institucional					

Elaboración propia

Tabla 31  
**Descriptivo de puestos: Contador General**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Contador General	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Financiera	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Finanzas, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Ejecución del control y verificación de saldos de balances Control y verificación de transferencias internas Control y verificación de los sobregiros en cuentas Manejo del proceso de creación de cuentas contables si se lo requiera Análisis y registro de las provisiones generales Elaboración de los contables para el pago de costas y gastos judiciales Elaboración de los contables por bajas de activos que afecten al patrimonio Control y elaboración de las conciliaciones bancarias Control y elaboración de las pruebas departamentales Recepción de pruebas departamentales de otras áreas					

Elaboración de los contables para la calificación de activos de riesgos  
 Verificación y control del archivo general contable  
 Ejecución de cierre de balance  
 Elaboración de balance general mensual y validación de estructura de Balance B11 en el sistema RVC de la Superintendencia de Bancos

Elaboración propia

Tabla 32  
**Descriptivo de puestos: Tesorero General**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Tesorero General	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Financiera	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Finanzas, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Ejecución del proceso operativos transaccional con el Banco Central del Ecuador, para el caso de instituciones financieras públicas Ejecución y manejo de cuentas bancarias para procesos transaccionales en pagos a terceros por adquisición de bienes y servicios, en el caso de instituciones financieras privadas Control, registro y custodia de valores Control, administración y archivo de comprobantes contables generados por las áreas Planificar, administrar, organizar y controlar las fuentes y usos de los recursos financieros para mantener niveles adecuados de liquidez Elaboración de la conformidad de las retenciones de impuestos en la adquisición de bienes y servicios a nivel nacional, para la elaboración de declaraciones de impuestos y presentación de anexos en cumplimiento a las obligaciones tributarias del banco ante el Servicio de Rentas Internas					

Elaboración propia

Tabla 33  
**Descriptivo de puestos: Analista Financiero**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista Financiero	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección Financiera	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Finanzas, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
Apoyo en la ejecución de la depuración de cuentas contables del balance general Ejecución de procesos de reembolso Registro y contabilización de pagos varios Elaboración de estructuras y validación en el sistema RVC de la Superintendencia de Bancos. Elaboración de catastros SECD sectorial para el Banco Central del Ecuador. Elaboración de la calificación de activos de riesgos de las cuentas del grupo del activo para la provisión correspondiente de acuerdo a la normativa emitida por la Superintendencia de Bancos. Apoyo constante al Contador General y Tesorero General en los procesos contables y de flujo de efectivo.					

Elaboración propia

## Área de Control Interno y Gestión de Riesgos

Tabla 34

### Descriptivo de puestos: Director de Control Interno y Gestión de Riesgos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Director de Control Interno y Gestión de Riesgos	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Finanzas, Riesgos, Financieros, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Determinar las metodologías adecuadas para controlar la actividad interna</p> <p>Definir los límites de tolerancia a los riesgos</p> <p>Establecer procesos necesarios para asegurar la fidelización de los registros contables</p> <p>Dar el seguimiento a los objetivos dentro del proceso de liquidación alineados con los niveles de tolerancia a los riesgos establecidos</p> <p>Proponer estrategias alternativas para la gestión de riesgos encontrados en los procesos internos</p> <p>Analizar y vigilar el mapa de riesgos a fin de poder establecer medidas de mitigación adecuadas</p> <p>Identificar periódicamente los eventos de riesgos que puedan afectar el proceso de cierre de la entidad</p> <p>Asesorar a las demás áreas sobre medidas de mitigación de riesgos mediante alertas tempranas</p> <p>Desarrollar actividades de control que vigilen la consecución de los procesos internos y reportar periódicamente al Despacho de Liquidación y entes de control</p>					

Elaboración propia

Tabla 35

### Descriptivo de puestos: Analista de Control Interno y Gestión de Riesgos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		2. INSTRUCCIÓN FORMAL		3. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
<b>Denominación del puesto:</b>	Analista de Control Interno y Gestión de Riesgos	<b>Nivel:</b>	Mínimo Tercer nivel Recomendado Cuarto nivel	<b>Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>Unidad Administrativa</b>	Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos	<b>Área de Conocimiento:</b>	Administración, Banca, Finanzas, Riesgos, Financieros, Contabilidad, Auditoría o afines	<b>Especificación:</b>	Banca, instituciones financieras, sector público
<b>4. ACTIVIDADES</b>					
<p>Poner en ejecución las metodologías adecuadas para controlar la actividad interna</p> <p>Analizar los límites de tolerancia a los riesgos y evaluar los mismos de forma periódica</p> <p>Realizar evaluaciones a las distintas áreas a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos y la planificación estratégica</p> <p>Verificar el cumplimiento de medidas de mitigación establecidas para reducir, aceptar o compartir riesgos detectados</p> <p>Controlar mediante herramientas específicas la consecución de los procesos internos y reportar periódicamente para toma de decisiones.</p> <p>Elaborar reportes mensuales donde se evalúe el cumplimiento del Plan Estratégico (Plan de Cierre)</p>					

Elaboración propia

### **3. Manual General de Procesos**

#### **Cadena de Valor**

Una vez que se ha planteado la estructura orgánica básica para una entidad en proceso de liquidación, en donde se ha considerado una división de áreas adecuada para la consecución del cierre de la entidad, así como la determinación de los perfiles para los puestos en estas áreas, se considera que la cadena de valor para una entidad financiera con cese de funciones, así como los procesos básicos que se deben ejecutar constituyen las principales funciones del Liquidador denotadas en el artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero antes mencionado.

Es preciso señalar que el siguiente levantamiento de procesos constituirá un esquema básico que deberán seguir las entidades en proceso de liquidación a fin de que su cierre pueda ejecutarse en el marco de la normativa legal vigente; y dependiendo de la complejidad de la entidad se pueda concluir en el plazo establecido en el Código Orgánico Monetario y Financiero; sin embargo, cada entidad podrá ampliar esta metodología en cuanto al tamaño de la estructura así como en la subdivisión de macroprocesos y microprocesos, de acuerdo a la especialización que la entidad mantenía en su etapa operativa; sin embargo, este documento establecerá la línea base para un correcto funcionamiento.

Así de acuerdo al análisis realizado a los procesos genéricos de una entidad financiera en operación, se ha determinado que para la liquidación de sus operaciones de intermediación deberá contar con la siguiente cadena de valor:

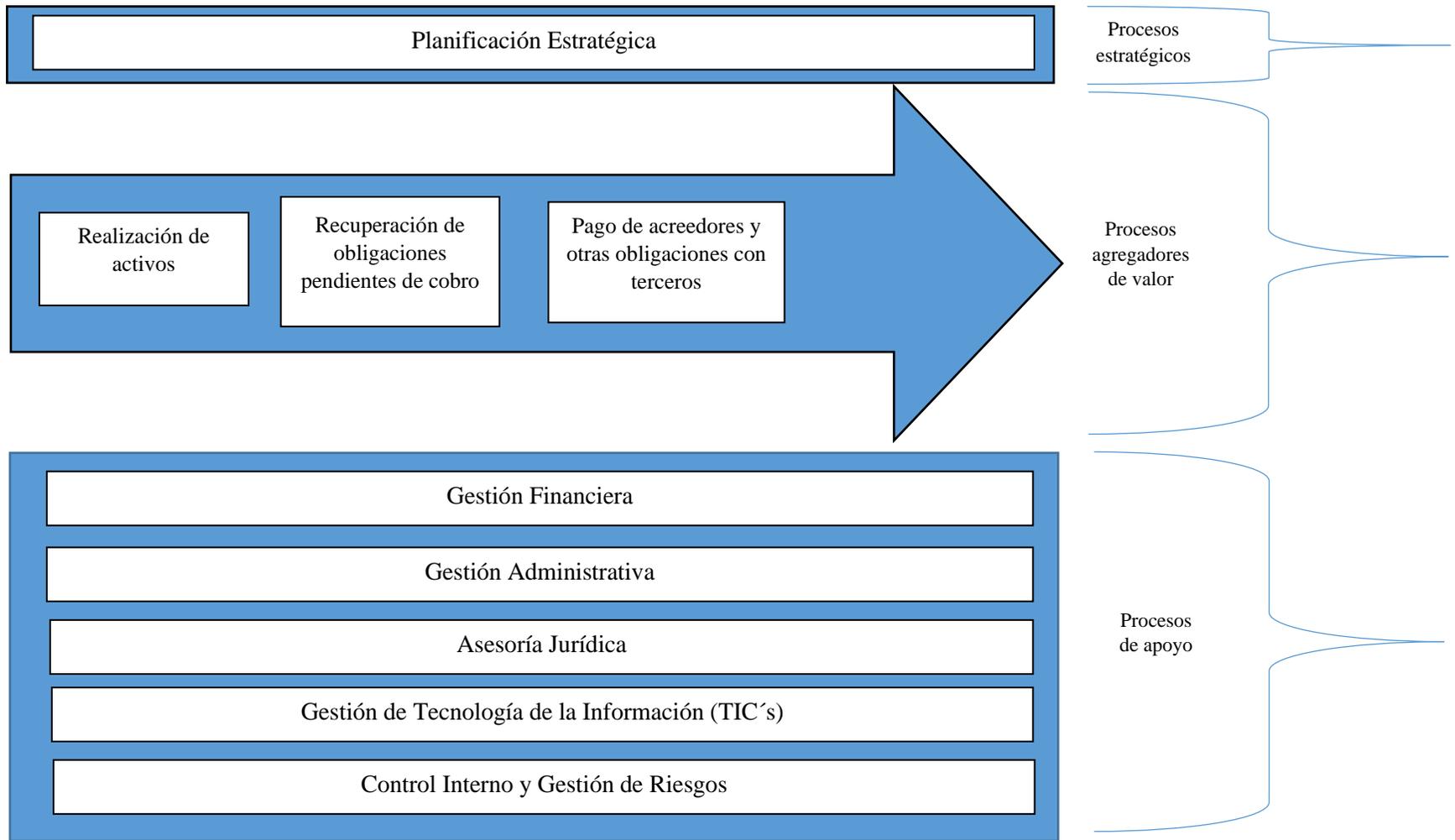


Figura 4 Cadena de valor  
Elaboración propia

## **Descriptivo de la Cadena de Valor**

### **Procesos estratégicos**

Nombre del proceso: Planificación Estratégica

- Descripción: Planificar el proceso de liquidación considerando un orden adecuado a fin de cumplir con el plazo establecido.
- Alcance: Proceso que inicia con la resolución de liquidación emitida por el organismo de control y concluye con la determinación del plan general de cierre de la entidad, en donde se encuentre definidas actividades, metas, responsables e indicadores de gestión.
- Responsable: Todas las áreas y el Liquidador

### **Procesos Agregadores de Valor**

1. Nombre del proceso: Realización de activos

- Descripción: Venta, negociación y demás acciones necesarias para poder transformar los activos en dinero líquido y así poder pagar las obligaciones de acuerdo a la prelación. Aquí se incluye la venta de cartera, cuando se considere que de acuerdo a los intereses institucionales sea la mejor opción al momento de su negociación.
- Alcance: Parte de la caracterización, análisis de cada activo, su negociación, venta y contabilización.
- Responsable: Unidad de Operaciones y Financiera

2. Nombre del proceso: Recuperación de obligaciones pendientes de cobro

- Descripción: Verificación de la cartera de créditos pendiente de cobro en donde se revisará los sustentos documentales, garantías y de la cual se ejecutará su cobro gradual de acuerdo a su vencimiento.
- Alcance: Parte de la identificación de las operaciones, la contabilización de su amortización y cobros parciales, hasta su liquidación final.
- Responsable: Unidad de Operaciones y Financiera

3. Nombre del proceso: Pago de acreedores y otras obligaciones con terceros

- Descripción: Verificación de la lista de acreedores de la cuenta de pasivo en donde se clasificará inicialmente con la prelación de pagos establecida de acuerdo a la Ley para su posterior pago gradual de acuerdo al flujo de efectivo

que se mantenga durante el proceso de liquidación. Se incluye también el pago de costos y gastos derivados del proceso de cierre.

- Alcance: Parte de la identificación de los acreedores, costos y gastos hasta su pago efectivo mediante transferencia.
- Responsable: Dirección Administrativa y Financiera

### **Procesos de Apoyo**

#### 1. Nombre del proceso: Gestión Financiera

- Descripción: Gestión contable y financiera de las transacciones originadas del proceso de liquidación de la entidad donde se incluye la realización de activos y pago de obligaciones pendientes de pago
- Alcance: Parte de los hechos generadores contable de los procesos de “Realización de activos”, “Recuperación de obligaciones pendientes de cobro”; y, “Pago de acreedores y otras obligaciones con terceros”, además de las transacciones relacionadas con la gestión jurídica y administrativa de la entidad para la ejecución de su cierre, hasta su conciliación de saldo al final de cada mes con la emisión del balance general.
- Responsable: Dirección Financiera

#### 2. Nombre del proceso: Gestión administrativa

- Descripción: Constituye la administración de los procesos relacionados con el ámbito logístico, infraestructura, recursos humanos y servicios generales.
- Alcance: Parte de las necesidades diarias relacionadas con uso de bienes muebles e inmuebles, gestión del talento humano y generación de gastos operativos, hasta su pago y recepción de bienes y servicios.
- Responsable: Dirección Administrativa

#### 3. Nombre del proceso: Asesoría Jurídica

- Descripción: Procesos de seguimiento de juicios como actor y demandado en sus diferentes tipos relacionados con los procesos de recuperación de cartera, gestión activos, recursos humanos, derechos, y demás. Se incluye la representatividad del Liquidador como procurador judicial.
- Alcance: Parte de la revisión de los expedientes y asesorías a las diferentes áreas, hasta el seguimiento de cada instancia judicial en los órganos competentes.

- Responsable: Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio
4. Nombre del proceso: Gestión de Tecnología de la Información (TIC)
- Descripción: Provisión de servicios informáticos, telecomunicaciones y tecnología para el procesamiento de datos mediante la utilización de la infraestructura tecnológica, productos, sistemas y aplicaciones.
  - Alcance: Parte de las necesidades de tecnología de la información y comunicación de las demás áreas del banco hasta su provisión, seguimiento y monitoreo de los recursos generados para el efecto. Incluye los procesos de seguridad de la información.
  - Responsable: Coordinación de Tecnología de la Información (TIC)
5. Nombre del proceso: Control interno y Gestión de Riesgos
- Descripción: Identificación, medición, control y establecimiento de metodologías para mitigación de riesgos detectados durante el proceso de liquidación; y, control de los procesos internos de acuerdo al Plan Estratégico (Plan de cierre).
  - Alcance: Parte del establecimiento del Plan Estratégico inicial para el cierre de la entidad hasta la evaluación de su cumplimiento, gestión de riesgos y la implementación de controles y medidas de mitigación.
  - Responsable: Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos

#### 4. Descriptivo general de procesos para el cierre de instituciones financieras

Tabla 36  
Proceso de planificación estratégica

<b>1. Objeto</b>
Determinar y organizar tiempos, responsabilidades y recursos a utilizarse para el proceso de liquidación de la entidad financiera
<b>2. Alcance</b>
Este proceso se inicia en la resolución de liquidación emitida por el organismo de control (Superintendencia de Bancos del Ecuador), que a la par se definen los objetivos y su alcance va hasta la definición del cronograma de cierre de la entidad.
<b>3. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La responsabilidad de la ejecución del presente proceso corresponde al Liquidador</li> <li>• El plan estratégico de cierre debe ser revisado por el Liquidador y el ente de control, de forma semestral o si existiera un cambio sustancial en sus condiciones.</li> </ul>
<b>4. Descripción del procedimiento</b>
<b>Liquidador</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define los objetivos y alcance de los procesos agregadores de valor.</li> <li>2. Determina el tiempo de ejecución de los procesos agregadores de valor.</li> <li>3. Asigna y organiza los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos propuestos.</li> <li>4. Convoca a las áreas internas para comunicar los objetivos, alcance y tiempos propuestos para los procesos agregadores de valor.</li> </ol>

<b>Áreas Internas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Definen los roles y responsabilidades del personal operativo.</li> <li>Establecen metas parciales para control parcial por área.</li> <li>Elaboran el cronograma de trabajo de forma semestral.</li> </ol>	
<b>Liquidador</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aprueba el cronograma de cierre de la entidad y lo pone en conocimiento del ente de control para su supervisión.</li> </ol>	
<b>5. Salidas del proceso</b>	
Cronograma de cierre	
<b>6. Flujoograma del proceso</b>	
Liquidador	Áreas Internas
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Definición de los objetivos y alcance de los procesos agregadores de valor.]     A --&gt; B[Determinación del tiempo de ejecución de los procesos agregadores de valor.]     B --&gt; C[Asignación y organización de los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos propuestos.]     C --&gt; D[Convocatoria a las áreas internas para comunicar los objetivos, alcance y tiempos propuestos para los procesos agregadores de valor.]     D --&gt; E[Definición de los roles y responsabilidades del personal operativo.]     E --&gt; F[Elaboración del cronograma de trabajo de forma semestral.]     F --&gt; G[Establecimiento de las metas parciales para control por área.]     G --&gt; H[Aprobación del cronograma de cierre de la entidad y lo pone en conocimiento del ente de control para su supervisión.]     H --&gt; FIN([FIN]) </pre>	
<b>7. Indicadores de Gestión</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades planificadas vs actividades ejecutadas</li> <li>Objetivos definidos vs objetivos realizados</li> </ul>	

Elaboración propia

Tabla 37  
**Proceso de Realización de activos**

<b>1. Objeto</b>
Realización y negociación de los activos de la entidad
<b>2. Alcance</b>
Este proceso inicia con el reconocimiento del tipo de activo, su valoración, y el alcance hasta su venta o negociación efectiva a fin de obtener liquidez para subsanar las obligaciones con los diversos acreedores.
<b>3. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el caso de activos fijos de las entidades financieras públicas se aplicará lo dispuesto en el Reglamento para el Control y Manejo de los Bienes Públicos establecido por la Contraloría General del Estado.</li> <li>• Para el proceso de enajenación de activos deberá aplicarse la normativa contenida en el título XVI, capítulo IX “Normas para la enajenación de activos de las entidades sujetas al control de la superintendencia de bancos, que se hallaren sometidas a procesos liquidatorios”</li> </ul>
<b>4. Descripción del procedimiento</b>
<p>El proceso para la enajenación de los bienes muebles, inmuebles, títulos valores y cartera de créditos estará regido por la norma contenida en el título XVI, capítulo IX de la Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos que rigen para las entidades financieras públicas y privadas de la siguiente forma:</p> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.</li> </ul> <p><b>Bienes Muebles e Inmuebles</b></p> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantamiento de inventario de bienes muebles con al menos el detalle de su estado actual, marca, código de registro, valor de adquisición, depreciación a la fecha, valor neto; e, inmuebles con al menos las características de código interno de identificación, ubicación geográfica exacta, dimensiones, código catastral, valor de depreciación (edificios), valor en libros, y demás que se considere necesarios para poder identificar al activo.</li> <li>2. Verificación física de los bienes muebles e inmuebles</li> <li>3. Verificación de documentos que respalden la propiedad de los bienes muebles e inmuebles. (Facturas, comprobantes de venta y contables, además de las escrituras de propiedad).</li> <li>4. Emisión de certificado de existencia.</li> </ol> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de los saldos contables, amortizaciones y depreciaciones.</li> <li>2. Emisión de certificados contables por cada bien mueble e inmueble.</li> </ol> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de informe previo a la enajenación de bienes muebles o inmuebles (en caso de bienes muebles sea por lote o de forma individual) (en caso de bienes inmuebles sea esto por unipropiedad o conjunto de alcuotas)</li> <li>2. Realización del avalúo pericial de los bienes a enajenarse.</li> <li>3. Emisión de oficio de solicitud de aprobación para enajenación de bienes muebles o inmuebles, así como la metodología a aplicar a la Superintendencia de Bancos.</li> <li>4. Recibida la respuesta del ente de control y según la metodología dispuesta (concurso de ofertas en sobre cerrado, pública subasta o venta directa) se plantea un cronograma de ejecución de proceso de enajenación.</li> <li>5. Ejecución de proceso de venta de acuerdo a normativa</li> <li>6. Elaboración de acta entrega recepción</li> <li>7. Ejecución de baja del sistema de inventarios y bases de control de activos.</li> <li>8. Emisión de informe de conclusión de proceso, solicitud de baja contable.</li> </ol> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración del contrato de compra venta (bienes muebles o inmuebles que aplique)</li> <li>2. Ejecución de trámites de traspaso de dominio</li> </ol> <p><b>Liquidador</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resolución de adjudicación a compradores con copia de depósito o transferencia realizada.</li> <li>2. Emisión de oficio informativo al ente de control</li> </ol> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja contable de los bienes enajenados</li> <li>2. Registro de pago y certificación contable de ingreso de valores.</li> </ol> <p><b>Títulos Valores</b></p>

<p><b>Dirección de Administración de Activos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación física y electrónica de documentos que acrediten la propiedad de los títulos.</li> </ul> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación de los saldos contables.</li> <li>2. Emisión de certificados contables por título.</li> </ol> <p><b>Dirección de Administración de Activos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de informe técnico previo a la enajenación de los títulos.</li> <li>2. Realización de avalúo pericial de los títulos en donde se tomará valor de mercado o la tasa referencial del Banco Central del Ecuador.</li> <li>3. Emisión de oficio de solicitud de aprobación para enajenación de títulos valores; así como, la metodología a aplicar a la Superintendencia de Bancos.</li> <li>4. Recibida la respuesta del ente de control y según la metodología dispuesta (concurso de ofertas en sobre cerrado, pública subasta o venta directa) se plantea un cronograma de ejecución de proceso de enajenación.</li> <li>5. Proceso de negociación y venta de acuerdo a la normativa vigente, sea por Bolsa de Valores o de forma directa.</li> </ol> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del contrato de compra venta o su equivalente</li> </ul> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de oficio informativo al ente de control.</li> </ul> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de pago y certificación contable de ingreso de valores.</li> </ul> <p><b>Cartera de créditos</b></p> <p><b>Dirección de Administración de Activos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación física de documentos que acrediten la propiedad de las operaciones de crédito.</li> <li>• Liquidación de capital e intereses de las operaciones de crédito que se van a vender.</li> <li>• Calificación de la cartera de acuerdo a la normativa.</li> <li>• Selección de la modalidad de enajenación y agrupar las operaciones.</li> <li>• Realizar los avisos de la oferta de venta de la cartera.</li> <li>• Efectuar la calificación y adjudicación.</li> </ul> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del contrato de compra venta de cartera y realizar los trámites notariales pertinentes.</li> <li>• Dar seguimiento al registro de los contratos en las provincias o lugares donde las operaciones fueron concedidas.</li> </ul> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de autorización para baja contable y del sistema de administración de cartera.</li> <li>• Emisión de oficio informativo al ente de control.</li> </ul>
<b>5. Salidas del proceso</b>
Ingreso de recursos financieros.
<b>6. Flujograma del proceso</b>
Anexo 1
<b>7. Indicadores de Gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor total de activos vs activos negociados o vendidos.</li> </ul>

Elaboración propia

Tabla 38  
**Proceso de recuperación de obligaciones pendientes de cobro**

<b>1. Objeto</b>
Cobro de obligaciones
<b>2. Alcance</b>
Se inicia con el reconocimiento de las obligaciones pendientes de cobro y el alcance hasta su cobranza extrajudicial y judicial.
<b>3. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La condonación de deudas pendientes de cobro será potestad única del Liquidador.</li> <li>• Se aplicarán políticas restrictivas en la gestión de cobro debido a fin de cumplir el plazo de cierre determinado en la normativa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitar los medios de pago adecuados para una cobranza ágil.</li> <li>Establecimiento de convenios con empresas de cobranza para mejores resultados, en el caso de no tener el personal suficiente.</li> </ul>
<b>4. Descripción del procedimiento</b>
<p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.</li> </ul> <p><b>Dirección de Administración de Activos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Verificación de documentos que respaldan las obligaciones.</li> <li>Revisión de saldos y liquidaciones en los sistemas de gestión de cartera y demás bases que gestionen otras cuentas pendientes de cobro.</li> </ol> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conciliación de saldos contables.</li> <li>Verificación de comprobantes de pago.</li> </ol> <p><b>Dirección de Administración de Activos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Análisis de factibilidad para venta de cartera y emisión de informe.</li> <li>Proceso de cobro extrajudicial de obligaciones</li> <li>Registro de abonos en sistema de control</li> </ol> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación contable de abono</li> </ul> <p><b>Dirección de Administración de Activo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Remisión de saldo vencido a cobranza judicial</li> </ul> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Proceso de generación de título de crédito</li> <li>Informe de remisión a cobranza vía coactiva</li> </ol> <p><b>Unidad de Coactivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de cobranza judicial vía coactiva de acuerdo a la normativa de la Superintendencia de Bancos (en caso de no poder efectuar embargo se remitirá a juicio de insolvencia)</li> </ul> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso judicial de demanda de insolvencia.</li> </ul> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación contable de embargo (sea mediante pago en efectivo o embargo de bienes)</li> </ul> <p><b>Dirección de Administración de Activo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de liquidación de obligaciones</li> </ul>
<b>5. Salidas del proceso</b>
Ingreso de recursos financieros o en especie
<b>6. Flujoograma del proceso</b>
Anexo 2
<b>7. Indicadores de Gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor total de obligaciones pendientes de cobro vs valor recuperado</li> </ul>

Elaboración propia

Tabla 39

**Proceso de pago de acreedores y otras obligaciones con terceros**

<b>1. Objeto</b>
Pago de acreedores y otras obligaciones con terceros
<b>2. Alcance</b>
Se inicia con el reconocimiento de las acreencias y demás obligaciones y el alcance hasta su pago efectivo.
<b>3. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizarán los pagos únicamente las acreencias que tengan documentación de sustento que certifique la obligación a cancelar.</li> <li>Los pagos se realizarán de acuerdo al nivel de recuperación de obligaciones pendientes de cobro y realización de activos, en donde se establecerán límites de liquidez para cumplir con los gastos operativos.</li> <li>Para este proceso se aplicará el orden de prelación contenido para el efecto en el artículo 315 del Código Orgánico Monetario y Financiero.</li> </ul>

#### 4. Descripción del procedimiento

##### Liquidador

- Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.

##### Dirección Financiera

1. Revisión de límites de liquidez previo al inicio de la devolución o pago.
2. Revisión y conciliación de saldos de la cuenta del pasivo con los documentos de sustento de cada obligación.
3. Organización del pasivo de acuerdo al orden de prelación.
4. En el orden establecido de forma previa se contactará a los acreedores para informar sobre los valores a favor.
5. Información sobre el proceso de pago a los acreedores para la remisión del pedido de pago con los datos de transferencia por escrito a la entidad.
6. Revisión de pedidos formales ingresados mediante oficio.
7. Realización de la transferencia de pago y emisión de oficio informativo con el detalle de los comprobantes emitidos.
8. Baja contable de la obligación.

##### Liquidador

- Emisión de oficio informativo al ente de control sobre pagos realizados a acreedores.

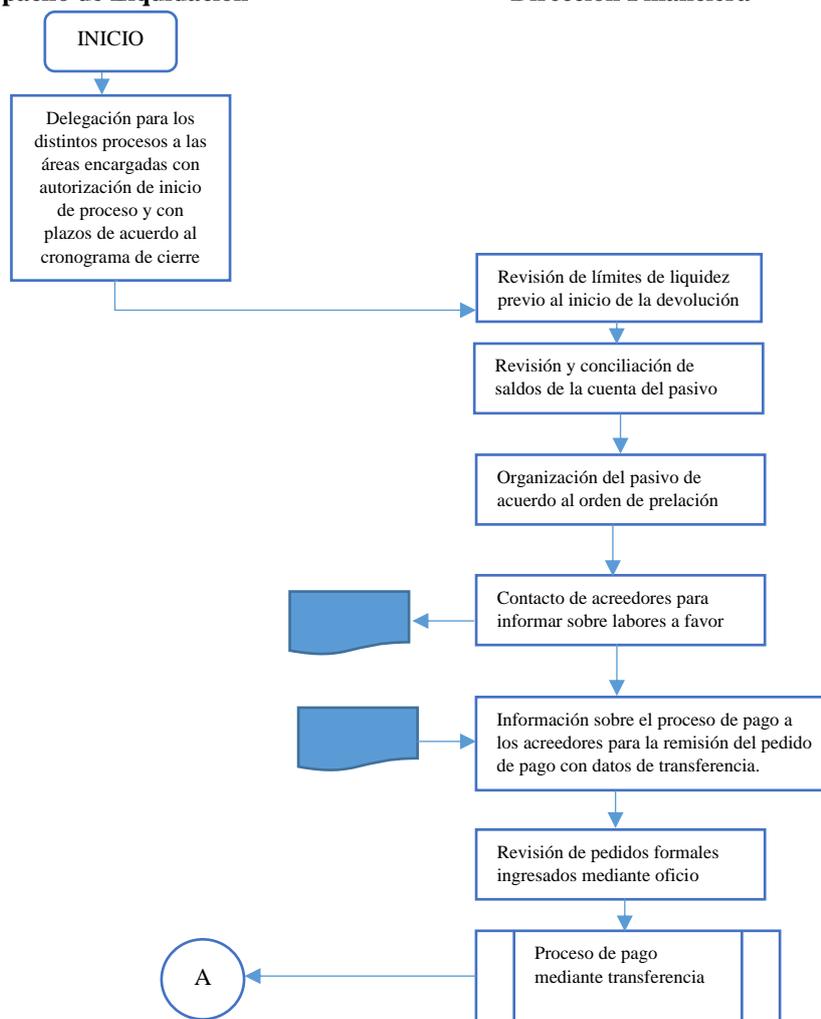
#### 5. Salidas del proceso

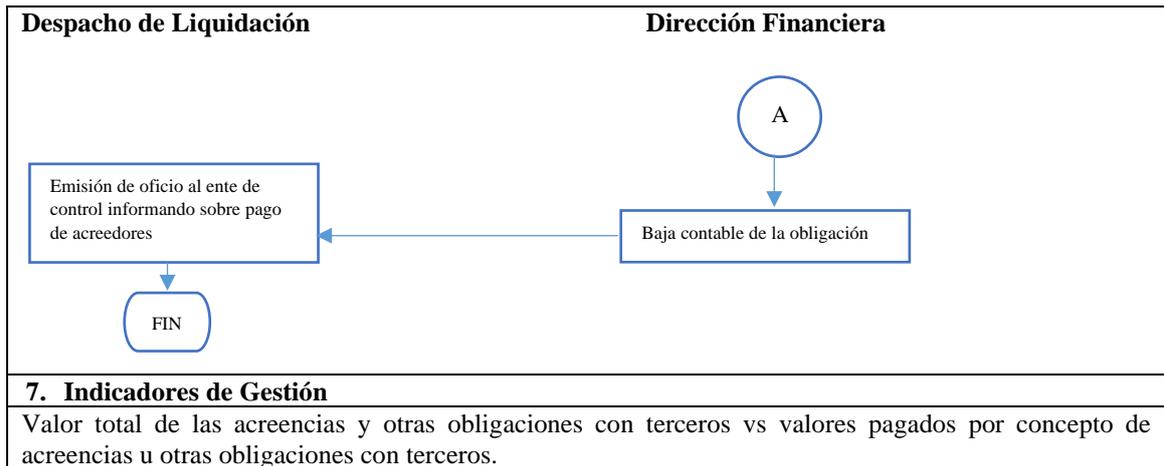
Recursos financieros para pago de obligaciones

#### 6. Flujoograma del proceso

##### Despacho de Liquidación

##### Dirección Financiera





Elaboración propia

Tabla 40  
**Proceso de Gestión Financiera**

<b>1. Objeto</b>
Administración y gestión de las cuentas de balance general, así como las contingentes y de orden derivado de los procesos de realización de activos, recuperación de obligaciones pendientes de cobro y pago de acreencias y otras obligaciones con terceros, así como el control de ingresos y gastos operativos originados del proceso de liquidación.
<b>2. Alcance</b>
Se inicia con el balance general de la entidad a la fecha de la resolución de liquidación, los movimientos contables posteriores, hasta el encerramiento de todas las cuentas de balance previo al finiquito de la entidad.
<b>3. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el manejo contable se aplicará lo dispuesto en el Código Orgánico Monetario y Financiero, Catálogo Único de Cuentas y la Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos, así como la Normas Internacionales de Información Financiera y Contables (NIIF y NIC) como normativas suplementarias.</li> <li>• Las directrices para el manejo de caja chica deberán estar apegadas a las buenas prácticas contables y a las Normas Internacionales de Contabilidad, y los movimientos de esta deberán estar respaldadas con los documentos que verifiquen su uso correcto.</li> <li>• Para el control de ingresos y gastos se deberá llevar una supervisión adecuada a fin de encaminar el manejo financiero a las necesidades institucionales y del proceso de liquidación.</li> <li>• Se deberá llevar un control de firmas autorizadas para los procesos de pagos y transferencias.</li> <li>• Tomando en cuenta el cese de operatividad y control de riesgo de liquidez estructural semanal, la presentación de balances diarios no se considerará obligatoria.</li> <li>• Control de indicadores de liquidez básicos a fin de mantener un nivel de fondos disponibles que permitan un desarrollo normal del proceso de cierre, mismos que pueden estar sujetos a restricciones en el caso de sobrepasar los límites tolerables.</li> </ul>
<b>4. Descripción del procedimiento</b>
<b>Liquidador</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.</li> </ul>
<b>Gestión contable</b> <b>Dirección Financiera</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento del hecho generador contable</li> <li>2. Verificación de valores a registrar</li> <li>3. Planteamiento de la dinámica contable a aplicar</li> <li>4. Registro contable en el sistema</li> <li>5. Emisión de comprobante físico y electrónico</li> <li>6. Mayorización de asientos contables</li> <li>7. Revisión de los saldos de balance.</li> <li>8. Emisión de estados financieros</li> <li>9. Elaboración de notas explicativas</li> </ol>

<p>10. Elaboración de estructuras de información B11</p> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de saldos de balance y estructuras; y, suscripción de balances físicos.</li> </ul> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carga de estructuras de información en la plataforma de la Superintendencia de Bancos.</li> <li>2. Recepción de validación electrónica.</li> </ol> <p><b>Depuración de cuentas</b></p> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de estructura contable de los estados financieros por cuenta.</li> <li>2. Identificación de partidas sujetas a regularización.</li> <li>3. Priorización de partidas a depurar de acuerdo a criterios de monto, complejidad o grupo.</li> <li>4. Análisis de saldos de partidas contables.</li> <li>5. Revisión y constatación de la base documental de soporte de las partidas.</li> <li>6. Informe para depuración de la partida de acuerdo al análisis realizado como hecho generador contable (baja, pago, cobro o reclasificación).</li> <li>7. Proceso de gestión contable.</li> </ol> <p><b>Gestión de tesorería</b></p> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de gestión contable.</li> <li>2. Verificación de comprobante contable con documentos de soporte.</li> <li>3. Registro de deudor o acreedor (si no estuvieren registrados)</li> <li>4. Proceso transaccional de ingreso o pago mediante diferentes medios.</li> </ol> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación y ejecución de transferencia de fondos.</li> </ul> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emisión de auxiliar de bancos o reportes de caja.</li> <li>2. Conciliación bancaria.</li> <li>3. Verificación de saldos de fondos disponibles</li> <li>4. Análisis de liquidez y emisión de informe para control presupuestario.</li> </ol> <p><b>Gestión presupuestaria</b></p> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de presupuesto anterior y su ejecución.</li> <li>2. Análisis de ingresos y gastos.</li> <li>3. Análisis de partidas de balance general (activos, pasivos y patrimonio)</li> <li>4. Análisis de partidas fuera de balance (orden y contingentes)</li> <li>5. Proyección semestral de ingresos y gastos, así como de saldos de cuentas de balance y fuera de balance.</li> <li>6. Reunión de revisión preliminar de proforma presupuestaria semestral.</li> <li>7. Ajustes y emisión del presupuesto semestral definitivo.</li> </ol> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la resolución de aprobación de presupuesto semestral.</li> <li>• Elaboración de informe técnico para remisión al ente de control.</li> <li>• Emisión de oficio informativo a la Superintendencia de Bancos.</li> </ul> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de seguimiento, control y ejecución presupuestaria.</li> </ul>
<p><b>5. Salidas del proceso</b></p> <p>Balances conciliados Comprobantes contables Presupuesto semestral Informes periódicos</p>
<p><b>6. Flujograma del proceso</b></p> <p>Anexo 3 Gestión contable Anexo 4 Depuración de cuentas Anexo 5 Gestión de tesorería Anexo 6 Gestión presupuestaria</p>
<p><b>7. Indicadores de Gestión</b></p> <p>Número de balances a entregarse vs número de balances entregados Número de partidas pendientes de depuración vs número de partidas depuradas</p>

Elaboración propia

Tabla 41  
**Proceso de Gestión Administrativa**

<b>1. Objeto</b>
Administración de procesos operativos internos que incluyen los logísticos, recursos humanos, servicios generales, seguros, adquisición de bienes y servicios; y, control de bienes muebles e inmuebles de propiedad de la entidad.
<b>2. Alcance</b>
Parte de las necesidades de los empleados y personal contratado para el proceso de liquidación en el ámbito de recursos materiales, servicios, remuneraciones; además de la preservación de los bienes institucionales hasta su realización; su control y gestión hasta su venta de acuerdo a cada etapa del proceso de cierre al que se encuentre la entidad.
<b>3. Políticas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los bienes muebles e inmuebles deberán en lo posible estar asegurados y en el caso de las instituciones financieras públicas se considerará obligatorio.</li> <li>2. Se mantendrá un mínimo de personal de experiencia de la entidad, proveniente de su etapa operativa hasta el estudio de tiempos y movimientos a fin de determinar la necesidad de planta para el proceso de liquidación.</li> <li>3. Al personal contratado se aplicarán contratos por honorarios profesionales debido a que el proceso de liquidación está estipulado para el plazo de dos años y no se podría garantizar estabilidad laboral.</li> <li>4. Los contratos de servicios estarán sujetos con cláusulas abiertas en lo referente al plazo y cumplimiento de los mismos de acuerdo al avance del proceso de cierre.</li> <li>5. El manejo de bienes muebles e inmuebles deberá manejarse de forma prudente en donde se asegure el normal ejercicio de actividades del proceso de liquidación en lo referente a la provisión de bienes necesarios, lugar de trabajo y demás suministros de oficina y tecnológicos.</li> </ol>
<b>4. Descripción del procedimiento</b>
<p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.</li> </ul> <p><b>Gestión de RRHH</b></p> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del plan de cierre en lo referente a tiempos, procesos y actividades en donde se verifique cantidad y magnitud.</li> <li>2. Estudio de tiempos y movimientos simple para la ejecución de las actividades.</li> <li>3. Reclutamiento de personal.</li> </ol> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de contratos de personal</li> </ul> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación de desempeño.</li> <li>2. Revisión y control de informes previo pago de honorarios (Hecho generador contable)</li> </ol> <p><b>Dirección Financiera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión contable pago de honorarios</li> <li>2. Gestión de tesorería pago de honorarios</li> </ol> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación e inducción.</li> <li>2. Gestión de delegaciones y encargos.</li> <li>3. Administración de expedientes de personal activo y pasivo.</li> </ol> <p><b>Gestión de adquisición y administración de bienes y servicios para uso institucional.</b></p> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de necesidades de suministros, servicios, entre otros de las diferentes áreas de forma semestral.</li> <li>• Análisis y procesamiento de requerimientos de acuerdo a la disponibilidad de recursos.</li> <li>• Proceso de adquisición de bienes o servicios.</li> </ul> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de contratos y acuerdos de servicios adquiridos.</li> </ul> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asignación de administradores de contratos de servicios y recepción de bienes adquiridos.</li> <li>2. Emisión de informes de recepción previo a proceso de pago (Hecho generador contable)</li> </ol> <p><b>Dirección Financiera</b></p>

1. Gestión contable proceso de pago.
2. Gestión de tesorería proceso de pago

#### **Dirección Administrativa**

- Administración de expedientes de contratación y adquisición.

#### **Gestión de administración de bienes muebles**

##### **Dirección Administrativa**

1. Control y seguimiento de inventario de bienes muebles.
2. Asignación y control de bienes muebles al personal.
3. Requerimiento, adquisición e ingreso a bodega de bienes muebles.
4. Manejo, actualización y control de cuenta contable 18 “Propiedades y equipo” en las subcuentas que correspondan a bienes muebles.
5. Mantenimiento.
6. Aseguramiento
7. Enajenación.

#### **Gestión de bienes inmuebles**

##### **Dirección Administrativa**

1. Pago de obligaciones tributarias.
2. Enajenación.
3. Mantenimiento.
4. Aseguramiento
5. Manejo, actualización y control de las cuentas contables 17 “Bienes realizable y adjudicados por pago “; y, 18 “Propiedades y equipo” en las subcuentas que correspondan a bienes inmuebles.
6. Regularización en materia técnica (Linderos, planos, planimetría, propiedad, catastro, entre otros excepto en materia legal)

#### **Gestión de proveeduría**

##### **Dirección Administrativa**

1. Requerimiento de necesidades a las áreas.
2. Entrega de suministros.
3. Informe de disponibilidad de proveeduría y solicitud para adquisición
4. Aprobación Director Administrativo.
5. Proceso de adquisición de bienes y servicios.

#### **Dirección Financiera**

1. Gestión contable proceso de pago.
2. Gestión de tesorería proceso de pago.

##### **Dirección Administrativa**

- Control de ingreso a bodega de proveeduría institucional.
- Seguimiento periódico de bodega.

#### **Gestión de Archivo Documental Físico**

##### **Secretaría General**

1. Revisión de última matriz de conservación documental.
2. Revisión de software de archivos digitales (si existe)
3. Toma de muestra de archivos físicos para verificación de consistencia con matriz de conservación.
4. Toma de muestra electrónica de archivos para verificación de validez de digitalización de documentos.
5. Emisión de informe sobre estado actual de archivo documental de la entidad.
6. Expurgo de fondo documental de la entidad.
7. Levantamiento de inventario documental.
8. Reformulación de matriz de conservación documental.
9. Selección de archivo a transferir de acuerdo a lo dispuesto por el órgano de control.

##### **Liquidador**

1. Emisión de oficio con detalle del archivo a transferir.
2. Recepción de contestación de Superintendencia de Bancos con aprobación de la transferencia.

##### **Secretaría General**

- Transferencia de archivo al ente de control.

#### **Gestión de archivo activo**

##### **Áreas de la entidad**

1. Generación de expedientes que deberán tener un orden cronológico, numérico o alfabético que sea de fácil comprensión.

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Archivo de expedientes en carpetas de cartón debidamente foliado y con carátula de inventario de acuerdo a formato estándar.</li> <li>3. Emisión semestral de informe de transferencia de expedientes al archivo central hasta el período inmediato anterior al ejercicio en curso.</li> </ol> <p><b>Secretaría general</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de informes de áreas de la entidad</li> <li>2. Reunión de verificación con encargado del área solicitante de la transferencia para validar consistencia.</li> <li>3. Transferencia física de expedientes mediante contenedores.</li> <li>4. Entrega de acta entrega de los expedientes transferidos.</li> </ol>
<p><b>5. Flujograma del proceso</b></p> <p>Anexo 7 Recursos Humanos  Anexo 8 Gestión de adquisición de bienes y servicios para uso institucional  Anexo 9 Gestión de bienes muebles  Anexo 10 Gestión de bienes inmuebles  Anexo 11 Gestión de proveeduría  Anexo 12 Gestión de archivo documental físico pasivo  Anexo 13 Gestión de archivo activo</p>
<p><b>6. Salidas del proceso</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informes periódicos</li> <li>2. Actas de entrega recepción</li> <li>3. Contratos de compra – venta</li> <li>4. Tabla de conservación documental</li> <li>5. Actas de transferencia de archivo</li> <li>6. Publicaciones</li> <li>7. Hojas de control de inventario</li> </ol>
<p><b>7. Indicadores de gestión</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número total de bienes muebles vs número de bienes muebles enajenados</li> <li>2. Número de personal necesario vs número de personal contratado</li> <li>3. Cantidad de suministros adquiridos vs inventario de bodega</li> <li>4. Fondo total documental vs fondo documental transferido</li> <li>5. Total de procesos de adquisición de bienes y servicios vs fallas en los procesos de adquisición de bienes y servicios.</li> </ol>

Elaboración propia

Tabla 42  
**Proceso de Gestión de Asesoría Jurídica y Patrocinio**

<p><b>1. Objeto</b></p> <p>Representación y procuración judicial de la entidad; seguimiento de juicios y trámites legales; y, absolución de consultas de carácter jurídico que las áreas o el Liquidador requieran, con el objetivo de respaldar legalmente sus actuaciones y asesorar inquietudes de conformidad con la Ley.</p>
<p><b>2. Alcance</b></p> <p>Este proceso inicia desde la delegación de representación legal y procuración de la entidad por parte del Liquidador hasta la legalización del finiquito de la entidad.</p>
<p><b>3. Políticas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los abogados que integren la presente área actuarán en base a la delegación de representación y procuración dada por el Liquidador al Director de Asesoría Jurídica y Patrocinio, en donde tendrán responsabilidad por sus acciones.</li> <li>2. Se regirán por la Constitución de la República del Ecuador, Códigos Orgánicos, Leyes, Reglamentos, Resoluciones y demás normativas conexas que rijan sobre el sistema financiero nacional.</li> </ol>
<p><b>4. Descripción del procedimiento</b></p> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.</li> </ul> <p><b>Gestión de Asesoría y Consultoría Jurídica</b></p> <p><b>Áreas de la entidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento con la información de sustento para emisión de pronunciamiento jurídico</li> </ul>

<p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción de la solicitud de pronunciamiento en donde se analizará y verificará consistencia de información presentada.</li> <li>2. Solicitud de información adicional al área requirente.</li> <li>3. Emisión de pronunciamiento legal con carácter de posición institucional referente al tema.</li> </ol> <p><b>Áreas de la entidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción del pronunciamiento.</li> </ul> <p><b>Gestión de Creación/Actualización Normativa</b></p> <p><b>Áreas de la entidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remisión al Liquidador solicitud de creación o modificación de normativa interna.</li> </ul> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y remisión de sumilla inserta para creación o modificación de normativa interna.</li> </ul> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la petición y coordinación con área requirente para emisión de proyecto de norma.</li> <li>2. Emisión de borrador de proyecto de normativa.</li> </ol> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación y suscripción de normativa interna creada o modificada.</li> </ul> <p><b>Secretaría General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro y difusión de la normativa creada o modificada.</li> </ul> <p><b>Gestión de patrocinio legal (acción judicial)</b></p> <p><b>Áreas de la entidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de requerimiento de acciones legales con documentos de sustento y respaldo.</li> </ul> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la petición junto con los documentos de soporte para verificar procedencia o no del trámite judicial.</li> <li>2. Informe al área requirente sobre procedencia.</li> <li>3. Elaboración y presentación de demanda judicial a la autoridad competente.</li> <li>4. Seguimiento del proceso judicial.</li> <li>5. Recepción de la sentencia.</li> <li>6. Comunicación al área requirente.</li> </ol> <p><b>Gestión de patrocinio legal (defensa judicial)</b></p> <p><b>Organismos de justicia del estado o de control</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación de la demanda en contra de la entidad a nombre del representante legal.</li> </ul> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de notificación y sumilla a la Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio para tomar acción de defensa sobre el proceso judicial.</li> </ul> <p><b>Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión, análisis de la demanda junto con la documentación de respaldo para elaboración de la contestación de la demanda.</li> <li>2. Remisión de la contestación a la autoridad competente.</li> <li>3. Seguimiento de la causa judicial.</li> <li>4. Recepción de la sentencia.</li> <li>5. Comunicación al Liquidador.</li> </ol>
<p><b>5. Flujograma del proceso</b></p> <p>Anexo 14 Gestión de asesoría y consultoría jurídica  Anexo 15 Gestión de Creación/Actualización Normativa  Anexo 16 Gestión de patrocinio legal (acción judicial)  Anexo 17 Gestión de patrocinio legal (defensa judicial)</p>
<p><b>6. Salidas del proceso</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratos legalizados.</li> <li>2. Resoluciones emitidas.</li> <li>3. Informes periódicos</li> </ol>
<p><b>7. Indicadores de gestión</b></p> <p>Número total de consultas solicitadas vs número de consultas absueltas.  Porcentaje de avance sobre número total de juicios  Número total de contratos vs número de contratos legalizados</p>

Elaboración propia

Tabla 43

**Proceso de Gestión de Tecnología de la Información (TIC)**

<b>1. Objeto</b>
Gestión, control y mantenimiento de los recursos tecnológicos de la institución, así como la salvaguarda de la producción de la información para su análisis por el personal de la entidad y la toma de acciones sobre la misma; y, la asistencia permanente de los usuarios internos de la entidad.
<b>2. Alcance</b>
Parte de las necesidades de las distintas áreas en lo que se refiere a recursos tecnológicos e información y su alcance hasta la provisión eficiente de los mismos en el marco de la eficiencia operativa y la seguridad de la información.
<b>3. Políticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Coordinación de Tecnología de la Información TIC será la encargada de realizar el inventario de los recursos tecnológicos de la entidad.</li> <li>• La Coordinación de Tecnología de la Información TIC será la única área que determine la vida útil de los equipos tecnológicos.</li> <li>• La Coordinación de Tecnología de la Información TIC deberá participar de forma obligatoria en la adquisición de nuevos equipos y servicios complementarios.</li> <li>• La Coordinación de Tecnología de la Información TIC deberá alertar a la entidad sobre los mantenimientos preventivos que deba realizarse a los equipos y que ameriten realizarse durante la etapa de liquidación.</li> <li>• La Coordinación de Tecnología de la Información TIC deberá verificar las condiciones en donde se instalen los equipos en lo referente a energía, cableado y temperatura.</li> <li>• La Coordinación de Tecnología de la Información TIC instruirá a los usuarios sobre el uso de los equipos y software específico para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Los equipos serán utilizados únicamente para actividades institucionales derivadas de las funciones asignadas.</li> <li>• No se podrán utilizar equipos personales en la ejecución de tareas institucionales.</li> <li>• La Coordinación de Tecnología de la Información TIC deberá vigilar la vigencia de licencias para su alerta temprana al momento de su renovación.</li> </ul>
<b>4. Descripción del procedimiento</b>
<p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.</li> </ul> <p><b>Gestión de Help Desk</b></p> <p><b>Áreas de la entidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de requerimiento de ayuda o soporte tecnológico</li> </ul> <p><b>Coordinación de Tecnología de la Información TIC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recepción del pedido o requerimiento del área.</li> <li>2. Análisis del requerimiento y verificación del grado de dificultad.</li> <li>3. Asignar a un técnico para el trabajo a realizar</li> <li>4. Ejecución de la solución tecnológica</li> <li>5. Verificación de la solución implementada</li> <li>6. Emisión de informe de resultados</li> </ol> <p><b>Gestión de Administración de Bases de Datos</b></p> <p><b>Coordinación de Tecnología de la Información TIC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión y control de motor de bases de datos.</li> <li>2. Gestión y control de servidores.</li> <li>3. Gestión, control y mantenimiento básico de Data Center.</li> <li>4. Gestión y control del Active Directory.</li> <li>5. Gestión y control de perfiles de acceso.</li> </ol> <p><b>Control y mantenimiento de equipos tecnológicos indispensables</b></p> <p><b>Coordinación de Tecnología de la Información TIC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificación inicial de equipos tecnológicos.</li> <li>2. Informe estado de equipos con requerimiento de mantenimiento o cambio de equipos indispensables para liquidación.</li> </ol> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de adquisición de bienes y servicios (Mantenimientos)</li> <li>• Proceso de adquisición de bienes y servicios (Adquisición)</li> </ul> <p><b>Coordinación de Tecnología de la Información TIC</b></p>

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constatación de mantenimientos realizados</li> <li>2. Constatación de equipos adquiridos</li> <li>3. Seguimiento semestral del estado de equipos tecnológicos</li> </ol> <p><b>Renovación de licencias</b></p> <p><b>Coordinación de Tecnología de la Información TIC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las licencias próximas a caducar.</li> <li>2. Realizar la necesidad de renovación dirigido a la Dirección Administrativa con las especificaciones del software que se tiene que adquirir.</li> </ol> <p><b>Dirección Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de adquisición de bienes o servicios (Adquisición).</li> </ul> <p><b>Coordinación de Tecnología de la Información TIC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y validación de las licencias adquiridas.</li> <li>• Seguimiento semestral de validez y vigencia de licencias.</li> </ul>
<p><b>5. Flujograma del proceso</b></p> <p>Anexo 18 Gestión de help desk  Anexo 19 Gestión de control y mantenimiento de equipos tecnológicos indispensables  Anexo 20 Gestión de administración de bases de datos  Anexo 21 Renovación de licencias</p>
<p><b>6. Salidas del proceso</b></p> <p>Informes periódicos  Informes de necesidad para renovación o cambio de equipos  Hoja de control de inventario</p>
<p><b>7. Indicadores de gestión</b></p> <p>Número de solicitudes de soporte vs Soportes solucionados  Número total de equipos que requieren mantenimiento vs número de equipos con mantenimiento.  Porcentaje de accesos a sistemas no autorizados.  Número total de equipos vs Inventario de equipos en uso y bodega.</p>

Elaboración propia

Tabla 44  
**Proceso de Control Interno y Gestión de Riesgos**

<p><b>1. Objeto</b></p> <p>Protección de los recursos, fidelización de los registros y ejecución efectiva de los procesos internos para la conclusión del proceso de liquidación en el plazo máximo establecido.</p>
<p><b>2. Alcance</b></p> <p>Inicia con el control y seguimiento del plan de cierre de la entidad determinado al inicio de la liquidación y su alcance llega hasta el cumplimiento del mismo hasta el finiquito de la entidad.</p>
<p><b>3. Políticas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se deberán establecer indicadores de gestión sobre cada proceso y actividad para control de ejecución.</li> <li>2. Las metas deberán estar lógicamente alineadas con el plazo máximo del proceso de liquidación.</li> <li>3. Los seguimientos se harán de forma mensual.</li> <li>4. Las observaciones que emita el ente de control se comunicarán a todas las áreas de la entidad y se delegará la responsabilidad de su cumplimiento a las mismas.</li> <li>5. Sobre los riesgos que tengan un impacto alto se aplicarán medidas de mitigación inmediatas debido a que el plazo de liquidación es limitado.</li> <li>6. La matriz de riesgos levantada se comunicará al ente de control para su conocimiento.</li> </ol>
<p><b>4. Descripción del procedimiento</b></p> <p><b>Liquidador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación para los distintos procesos a las áreas encargadas con autorización de inicio de proceso y con plazos de acuerdo al cronograma de cierre.</li> </ul> <p><b>Control Interno</b></p> <p><b>Gestión de control y seguimiento del plan estratégico de cierre institucional</b></p> <p><b>Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del plan estratégico de cierre (tiempos, metas, objetivos, indicadores de gestión y responsables)</li> <li>2. Organización de proceso de control y establecimiento de cronograma de trabajo.</li> </ol>

3. Solicitud de avances y acciones realizadas a las áreas de la entidad, por cada actividad asignada.

**Áreas de la entidad**

- Emisión de informe de avance con soportes.

**Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos**

1. Recepción de informes por áreas con documentos de soporte.
2. Evaluación de acciones realizadas.
3. Medición del nivel de cumplimiento: plazo
4. Medición del nivel de cumplimiento: indicadores de gestión
5. Emisión de informe mensual de avance de ejecución del plan estratégico de cierre.

**Liquidador**

1. Revisión de informe de avance de plan estratégico de cierre.
2. Solicitud de descargos ante posibles incumplimientos.

**Áreas de la entidad**

- Emisión de informe con descargos respecto de incumplimientos, plazo de terminación y propuesta de soluciones.

**Liquidador**

1. Recepción de informe con documentos de soporte.
2. Análisis de descargos y sumilla inserta a la Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos para seguimiento.

**Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos**

- Seguimiento de informe de acuerdo a plazos y actividades adicionales propuestas por áreas de la entidad.

**Gestión de control y seguimiento de matriz de observaciones Superintendencia de Bancos**

**Liquidador**

1. Recepción de matriz de observaciones emitida por la Superintendencia de Bancos.
2. Asignación de seguimiento a matriz de observaciones a la Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos.

**Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos**

1. Análisis de la matriz de observaciones y determinación de plazos para su cumplimiento.
2. Asignación de áreas responsables de acuerdo a la naturaleza de las mismas.
3. Difusión a todas las áreas de la entidad.
4. Evaluación de cumplimiento de matriz de observaciones
5. Emisión de informe de seguimiento.

**Liquidador**

- Recepción y análisis de informe de seguimiento.
- Solicitud de descargos sobre incumplimientos a las áreas de la entidad.

**Áreas de la entidad**

- Emisión de informe con descargos de posibles incumplimientos.

**Liquidador**

1. Recepción de informe con descargos y documentos de soporte.
2. Análisis de descargos y sumilla inserta a la Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos para seguimiento.

**Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos**

- Seguimiento de informe de acuerdo a plazos y actividades adicionales propuestas por áreas de la entidad.

**Gestión de Riesgos**

**Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos**

1. Identificación de riesgos
2. Análisis de riesgos
3. Evaluación de riesgos
4. Medición de riesgos
5. Control de riesgos
6. Establecimiento de medidas de mitigación
7. Informe de comunicación de gestión de riesgos a Liquidador

**Liquidador**

1. Recepción de informe de gestión de riesgos.
2. Emisión de informe para conocimiento del ente de control
3. Sumilla a la Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos para seguimiento y aprobación para implementación de medidas de mitigación.

**Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos**

- Emisión de informativo a las áreas de la entidad sobre medidas de mitigación a aplicar para gestión de riesgos.

**Áreas de la entidad**

- Recepción de informativo y ejecución de actividades para mitigación de riesgos.

**Dirección de Control Interno y Gestión de Riesgos**

- Seguimiento de aplicación de medidas de mitigación.

**Gestión de prevención de lavado de activos**

- Aplicación de normativa emitida por la Unidad de Análisis Financiero UAFE para reportes que la entidad debe ejecutar hasta su cierre definitivo.

**Gestión de oficial de cumplimiento**

- Aplicación de lo dispuesto en el título XVII, capítulo V de la Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

**5. Flujograma del proceso**

Anexo 22 Gestión de Control Interno: Plan Estratégico de Cierre

Anexo 23 Gestión de Control Interno: Matriz de Observaciones Superintendencia de Bancos

Anexo 24 Gestión de Riesgos

Elaboración propia



## Capítulo cuarto

### Identificación de riesgos de entidades financieras en liquidación

#### 1. Base para identificación

Una vez que se ha levantado los procesos generales que una entidad en liquidación debe mantener para poder llevar a cabo su cierre, es posible identificar los riesgos operativos que actualmente presentan, ya que para este tipo se los puede gestionar tomando como punto de partida dicho esquema, por cuanto los factores que se evalúan se relacionan con: procesos, personas y tecnología de la información y eventos externos.

Es preciso indicar, que los riesgos dentro de las entidades en proceso de liquidación constituyen eventos derivados del proceso de cierre al cual se encuentran sometidas, de ahí que en comparación con las entidades que están operativas, los riesgos se pueden definir por cantidad, pero en mayor importancia por el impacto que estos podrían significar cuando estos ocurran dentro de los procesos de liquidación.

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, y tomando como referencia el caso del proceso de liquidación del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, dentro de este se ejecutaba análisis mensuales del seguimiento de las actividades de cierre de cada área, en cuyos reportes se podía identificar varios riesgos derivados de las últimas deficiencias que esta entidad presentaba meses antes de su liquidación, de lo cual se pudo deducir para el resto de instituciones, que en el momento cuando una entidad financiera sea de cualquier tipo se encuentre en proceso de liquidación, bajo el motivo que lo haya provocado, aplica el proceso de realización de activos, tal como se definió anteriormente, con la finalidad de cumplir con las obligaciones de acuerdo a la prelación de pagos, lo cual deriva en la exposición de riesgos en la gestión de cobranza, castigo de los precios de venta, durante su enajenación; y, en el pago de acreedores.

Estos eventos de riesgo se podían presentar en cada macroproceso de la liquidación, que se podían ver en las áreas operativas que manejaban la cartera de créditos y de negociación de inversiones, procesos legales y de afectación jurídica, tecnología de la información y bases de datos, financiera y manejo contable, así como en las áreas de apoyo, en donde se enmarca las áreas administrativas y de recursos humanos, que en los procesos de liquidación tienen una afectación significativa por la falta de recursos financieros, debido a que estos son limitados.

La metodología para la identificación se basa en las técnicas de aplicación emitidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) para la gestión de riesgos empresariales, en donde se presentan de forma clara y ordenada los elementos de la identificación y evaluación de riesgos que se pueden considerar para cualquier tipo de organización; que a pesar de que los diversos modelos de gestión de riesgos son de aplicación en entidades con negocio en marcha, este es compatible para los procesos que se generarían dentro de una entidad en liquidación debido a su versatilidad.

Para la identificación de los riesgos, se ha tomado en consideración los riesgos reconocidos en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda enmarcados en los tipos de eventos y factores de riesgo que se incluyen en la norma de riesgo operativo establecida por el ente de control dentro del capítulo V, título IX del libro I de la Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Así para la evaluación de los procesos internos se consideró los siguientes preceptos para su identificación:

Factores de riesgo:

- Procesos
- Personas
- Tecnología de la información
- Eventos externos

Eventos de riesgos:

- Fraude interno
- Fraude externo
- Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo
- Prácticas relacionadas con los clientes, productos y negocio
- Daños a los activos físicos
- Interrupción de los negocios por fallas en la tecnología de la información
- Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.

### **Análisis de riesgos**

Las instituciones en proceso de liquidación no han sido gestionadas bajo un enfoque de gestión de riesgos dentro de su proceso de cierre, por lo cual no cuenta con un modelo histórico que se haya aplicado a estos casos; así pues y con el fin de establecer un panorama completo sobre el nivel de riesgos que estas entidades presentan en la actualidad, el análisis de riesgos se desarrolló aplicando un método semi-cuantitativo, que lo describe la Organización Internacional de Normalización (2009) (ISO 31000), como el proceso donde se toman en cuenta clasificaciones como alto, medio o bajo con una escala valorativa apropiada para describir los riesgos. Dicha escala se ha podido determinar en base a la incidencia y análisis de los riesgos se han identificado durante un año de gestión del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en lo referente a probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto medido en términos de tiempo de retraso promedio, lo cual va más allá del impacto sobre los recursos económicos que la entidad presentaría durante su cierre, sino el tiempo que demore, que es la principal variable a evaluar.

### **Probabilidad**

Para la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo, tomando como ejemplo el criterio experto de la Unidad de Control Interno en conjunto con los directivos encargados de cada área del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, en Liquidación, se pudo analizar la frecuencia de ocurrencia de los eventos identificados, mismos que iban de 1 a 10 veces en promedio, con la salvedad de que en los que ocurría una sola vez no volvían a ocurrir, por lo cual en base a la conceptualización de la materialidad normada en la NIA 320 que muestra María Eugenia Quintero Bazán (2016), en el presente trabajo se ha definido cuatro categorías de probabilidad, en donde se considera que si un evento ocurrió de forma aislada, sería improbable que pueda volver a ocurrir, así como un evento que suceda al menos una vez al mes se considera posible pero de un impacto menor; y, de ahí que para los rangos de probable y muy probable se ha indicado la ocurrencia de (5 a 10 veces ) y (10 o más), respectivamente, guardando la proporcionalidad en la escala, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 45  
**Medidas de probabilidad**

Nivel	Probabilidad	No. de veces al mes
4	Frecuente	10 o más
3	Probable	5 a 10
2	Posible	1
1	Insignificante	1 (único evento)

Fuente y elaboración propias

### Impacto

En cuanto al impacto la escala fue definida en base a los días de retraso en el proceso de liquidación en el Banco Ecuatoriano de la Vivienda, ante la ocurrencia de los eventos de riesgo; para lo cual, considerando que son dos años el plazo máximo establecido para el proceso de liquidación y un año más adicional de extensión, mediante autorización de la Superintendencia de Bancos, el nivel de impacto se determinó considerando que un retraso de 1 a 3 días era debido a errores operativos de carácter mínimo, de 5 a 10 días de retraso como una demora menor, producto de reprocesos o mala ejecución de actividades no relacionadas directamente con la liquidación; y, las demoras de 10 a 15 días o más, ubicadas en las categorías de moderado y alto, respectivamente, a eventos riesgo identificados en procesos agregadores de valor en la liquidación, y que están directamente relacionados con la falta de manual de procesos para su realización, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 46  
**Medidas de impacto**

Nivel	Indicador	Posible retraso máximo (En días)
4	Alto	15 en adelante
3	Moderado	10 a 15
2	Menor	5 a 10
1	Bajo	1 a 3

Fuente y elaboración propias

### Proceso 1: Recuperación de obligaciones pendientes de cobro (Recuperación de cartera)

Perfil de riesgo:

El numeral 7 del artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero establece: “Cobrar y percibir el importe de los créditos de la entidad y los saldos adeudados por los accionistas, otorgando los correspondientes recibos o finiquitos”.

Una vez que la entidad se somete a un proceso de liquidación, esta no puede realizar operaciones activas como una entidad en operación, por lo cual la gestión y administración de cartera se centra en la recuperación de las operaciones concedidas hasta la resolución de liquidación emitida por la Superintendencia de Bancos, y esta se convierte en el único procedimiento de gestión sobre a cartera de créditos de la entidad.

La recuperación de cartera constituye el proceso coordinado para cobrar los créditos vigentes y vencidos que la entidad mantuvo hasta el momento de su liquidación, lo cual permitirá cumplir con el pago de obligaciones de la entidad. Este proceso está conformado por las distintas estrategias de cobranza judicial y extrajudicial que permite la normativa ecuatoriana, en donde se incluye la aplicación de la jurisdicción coactiva para el caso de las entidades públicas.

En lo que corresponde a la jurisdicción coactiva, se presenta los riesgos de la aplicación de normativa y sobre los sustentos que se aplica las medidas cautelares y posteriores acciones de embargo y remate.

### **Proceso 2: Pago de acreedores y otras obligaciones con terceros**

Perfil de riesgo:

El numeral 8 del artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero dispone: “Pagar a los acreedores”; así también el numeral 13 de la misma norma indica: “Negociar o rebajar de las deudas malas o dudosas y transigir sobre reclamaciones contra la entidad”.

Como resultado del proceso operativo previo antes de la resolución de liquidación en las entidades financieras, éstas mantienen obligaciones y acreencias que deben ser subsanadas de acuerdo al orden de prelación de pagos, en donde se estratifica las obligaciones y se cancelan durante el proceso de liquidación. Para esto es necesario realizar activos para poder cumplir con las mismas.

### **Proceso 3: Realización de activos**

Perfil de riesgo:

Los numerales 3 y 6 del artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero norman la administración y posterior realización de los bienes sociales de propiedad de la entidad a fin de obtener recursos para el cumplimiento de las obligaciones con los distintos acreedores.

El proceso de negociación de los activos de la entidad se ejecuta bajo distintos procesos de acuerdo a la naturaleza de estos, que para ciertos procesos se deberán seguir lo dispuesto en el capítulo XI, del título VIII, del libro I de la Codificación de Normas de la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Proceso 4: Gestión Administrativa (Adquisición de bienes y servicios para el proceso de liquidación)

Perfil de riesgo:

La disposición general de las funciones del liquidador engloba las acciones que se deben ejecutar a fin de llevar a cabo el proceso de liquidación, en donde se encuentra incluido la contratación de servicios y adquisición de bienes indispensables para la operatividad de la entidad hasta el cierre definitivo. Cabe indicar que estas adquisiciones deberán ser únicamente las necesarias e indispensables por cuanto una entidad en liquidación por naturaleza no puede realizar operaciones ni adquirir activos ya que constituirían acciones contradictorias al proceso al cual está sometida. Es preciso señalar que dentro de estos procesos se incluyen el pago de servicios básicos.

#### **Proceso 5: Gestión Administrativa (Administración de recursos humanos)**

Perfil de riesgo:

A fin de poder ejecutar las actividades del proceso de liquidación es necesario contar con personal calificado que pueda llevar a cabo dichas acciones. En este proceso se incluyen el reclutamiento, inducción, capacitación y gestión del personal contratado de forma temporal, es decir que este solamente estará hasta el final de la liquidación.

Este proceso se encuentra establecido a través de lineamientos que describan los perfiles de los postulantes, honorarios a percibir, funciones básicas y tipos de contratación que se podría aplicar; ya que con estos documentos se puede determinar la cantidad de personal necesario y suficiente, en donde es pertinente mencionar que la planta mínima puede variar de acuerdo a la etapa de la liquidación, que la entidad esté.

La gestión de recursos humanos durante el proceso de liquidación es esencial para la consecución de los objetivos dentro del plazo máximo otorgado para el cierre de la entidad; por lo cual, en base a la estructura orgánica funcional, manual de procesos y puestos propuesto se podrá tener un estimado del costo y tiempo que podría conllevar la liquidación.

Es preciso indicar que la gestión del personal debe controlarse y evaluarse constantemente debido al tipo de contratación al cual están sujetos, ya que no se presenta

una estabilidad mayor de dos años; esto con la finalidad de que los procesos se concluyan en los plazos previstos.

### **Proceso 6: Gestión Financiera (Depuración de partidas contables)**

Perfil de riesgo:

Dentro del proceso de liquidación una de las actividades de mayor relevancia es la regularización, verificación y depuración de las partidas contables que durante la vida operativa de la entidad financiera no pudieron ser conciliadas. Por lo general dentro de esta actividad, las partidas que son susceptibles de ese proceso son las que no se han definido bien su naturaleza y fueron contabilizadas dentro de las cuentas 19 “Otros activos”, 29 “Otros pasivos”, que son los grupos donde se ubican los registros contables que no han podido ubicarse dentro de otros grupos contables.

La regularización de las partidas comprende procesos de búsqueda de sustentos de los registros contables realizados a fin de verificar los saldos presentados dentro de los balances del banco, además de validación de cálculos y liquidación de deudas que permitan ver la razonabilidad de los valores.

### **Proceso 7: Gestión de Tecnología de la Información**

Perfil de riesgo:

El proceso de gestión de tecnología de la información contiene las actividades relacionadas con el manejo y administración de los procesos que conforman TIC con la que cuenta la entidad en proceso de liquidación, a fin de que esta se encuentre disponible, y sea utilizada bajo todas las normas de seguridad de la información que dicta el marco de control interno COBIT 4.1.

Estos procesos son de relevancia significativa considerando que son necesarios para garantizar el logro de los objetivos de cierre, además de que estos deben tener la suficiente flexibilidad de adaptarse a cada etapa a la que se someta la entidad.

Así de acuerdo al marco de referencia de COBIT en donde se establece los requerimientos de seguridad se definieron los siguientes criterios para el control de ejecución de estos procesos:

Tabla 47

#### **Criterios de control procesos de tecnología de la información**

Efectividad:	Información relevante y pertinente de los procesos de negocio
Eficiencia:	Información generada con el óptimo consumo de recursos
Confidencialidad:	Protección de la información sensible contra revelación no autorizada.
Integridad:	Precisión y completitud de la información del negocio.

Disponibilidad:	Información disponible en cualquier etapa del proceso de liquidación.
Cumplimiento:	Cumplimiento de leyes y reglamentos que la entidad o los entes reguladores emitan para el caso.
Confiability:	Información con la fiabilidad necesaria para la toma de decisiones por parte del Liquidador.

Fuente: COBIT

Elaboración propia

### **Proceso 8: Control Interno y Gestión de Riesgos**

Perfil de riesgo:

El marco de control interno utilizado en estas entidades sometidas a proceso de liquidación debe estar orientado al seguimiento de las actividades que sean de relevancia para el proceso de cierre de la entidad, mismo que debe estar enfocado al cumplimiento del artículo 312 del Código Orgánico Monetario y Financiero.

### **Proceso 9: Planificación Estratégica**

Perfil de riesgo:

Dentro del marco regulatorio de los procesos de liquidación, estos procedimientos no se incluyen como actividades ni se toma en consideración como funciones del liquidador, es así que los tiempos y recursos son aleatorios para cada proceso, sin considerar la realidad de cada entidad al momento de que se emite la resolución de liquidación, desconociendo la magnitud de los procesos a ejecutarse, así como los recursos disponibles para el efecto.

Para este proceso compete la planificación estratégica que utilicen las entidades durante el plazo de liquidación considerando que para estos casos el enfoque de esta planificación tiene la misma orientación como si fuera una entidad operativa de normal curso, puesto que para ambos casos se establece el camino o ruta que debe seguir la organización para alcanzar las metas previstas. Esta se constituye una herramienta de toma de decisiones para el desarrollo de las actividades de cierre en donde se podrá reducir los tiempos y recursos invertidos para la ejecución de los procesos, ya que con los lineamientos que se apliquen se puede hacer una mejor distribución de los mismos.

Así en el mismo sentido con este proceso se establece una estructura de procesos con actividades coordinadas para que sobre estas se pueda ejercer un mejor control y seguimiento.

## 2. Matrices de riesgos

Tabla 48

### Matriz de identificación de riesgos del proceso de recuperación de obligaciones pendientes de cobro

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
							Nivel	Nivel
Recuperación de obligaciones pendientes de cobro	Cobranza extrajudicial	Procesos/ personas	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios	No efectuar acciones de cobro vía telefónica	Cancelación de cuotas fuera de las fechas establecidas/Demora en proceso de liquidación	Juicios subjetivos sobre la calidad crediticia del deudor.	3	3
		Personas/ procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios	Deterioro de la cartera de créditos	Incremento en incumplimiento de cuotas/aumento de provisiones, incertidumbre de recuperación, incremento de gastos operativos.	Falta de gestión de recuperación	4	4
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios	Información insuficiente para ejecutar cobranzas	Falta de documentación en expedientes/Demora en recuperación y proceso de liquidación	Fallas en el manejo de archivos de crédito	2	3
		Personas	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios	Personal insuficiente	Falta de personal de cobranzas/Demora en proceso de recuperación	Recursos para contratar insuficientes debido a liquidación	1	4
		Tecnología de la información	Interrupción de los negocios por fallas en la tecnología de la información.	Sistemas desactualizados y sin mantenimiento	Fallas en el sistema cobranzas/Fallas en registros contables	Falta de mantenimiento y actualizaciones	3	3
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Saldo de cuentas sin conciliación	Información no fiable de registro de pagos	Falta de control en ingresos por cancelaciones	2	2
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Información de deudores desactualizada	Desconocimiento de ubicación del cliente/Imposibilidad de notificar saldos pendientes.	Falta de seguimiento de información de clientes	3	4
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Concesión de plazos adicionales en proceso de liquidación	Posible incumplimiento de deudores/Demora en el proceso de liquidación	Falta de control de proceso de cobranzas	3	4
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Criterio de aplicación de jurisdicción coactiva	Disminución de recuperación de operaciones de crédito	Aplicación errónea de procesos coactivos	2	3
		Personas	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Personal no capacitado	Pérdidas financieras	Errores en contabilización de pagos	3	2
	Cobranza judicial	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	No se reconoce el titular de la firma	No recuperación de operaciones de crédito	Firmas ilegibles	3	4
		Procesos	Fraude externo	No se reconoce la deuda por los clientes	Pérdidas derivadas del fraude	Firmas falsas y documentos adulterados	2	4
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Concesión de créditos sin garantías	Disminución del monto recuperado	Préstamos sin garantías	2	1
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Estructuración errónea de préstamos hipotecarios	Disminución de garantías de cobro	Hipotecas mal perfeccionadas	3	4

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación

Elaboración propia

Tabla 49  
Matriz de identificación de riesgos del proceso de pago de acreedores y otras obligaciones con terceros

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
Pago de acreedores y otras obligaciones con terceros	Identificación de acreedores	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Pago erróneo de acreencias a deudores que no corresponden	Desembolsos equivocados y afectación económica.	Registro erróneo de identificación de acreedores	2	3
	Pago de acreedores diversos	Personas/procesos	Fraude externo	Posible desvío de fondos	Desviación de fondos externo	Negociación externa de devolución de valores	2	3
	Devolución de valores de terceros	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Afectaciones legales e impactos económicos	Demandas y cobro de intereses	Devolución extemporánea de valores a favor de terceros	2	2
	Validación de saldos por pagar	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Diferencias en pagos y afectaciones económicas	Valores pagados en exceso o con faltantes	Registro erróneo de saldos por pagar	3	2
	Baja de pasivos inmovilizados	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Procesos sancionatorios ejecutados por la Superintendencia de Bancos	Sanciones legales administrativas	Aplicación equivocada de pasivos inmovilizados	2	4
	Pago de obligaciones prediales	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Sanciones pecuniarias y administrativas	Multas y recargos imputables a la empresa	Retraso en pago de obligaciones prediales	2	2
	Pago de proveedores de bienes y servicios	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Afectaciones legales y económicas por falta de pago en obligaciones	Suspensiones de servicios y demandas por impago de obligaciones	Retraso en pago de proveedores de bienes y servicios	3	4
	Constitución de provisiones general	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Sobrevaluación de pasivos e incumplimiento de normas contables.	Sanciones de ente de control y afectación de indicadores	Permanencia de provisiones por más de dos meses	2	1

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación  
Elaboración propia

Tabla 50  
Matriz de identificación de riesgos del proceso de realización de activos

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
Enajenación de bienes muebles e inmuebles	Identificación previa de bienes inmuebles	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Retraso en la identificación previa del bien	Incapacidad para encontrar el bien a enajenarse	Dirección del inmueble mal escrita	3	3
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	No poder obtener recursos para la liquidación	Incapacidad para poder publicar el aviso de remate	Constatación del bien de forma tardía	3	3
	Inventario previo de bienes muebles	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Fallas en el control de bodega	Faltantes o sobrantes de bienes	Conteo equivocado en los ítems	3	4
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Fallas en el registro contable	Reportes de bodega con errores	Bienes mal codificados	3	3
		Procesos	Daños a los activos físicos	Posibles pérdidas económicas	Deterioro de bienes	Mal embodegado	3	3
	Publicación de aviso de remates	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Posibles quejas de clientes u oferentes	Bienes que no podrán venderse	Publicación de bienes con características equivocadas	2	4
		Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Posibilidad de que bienes no se vendan	Reclamos de clientes	Publicación con precios exagerados	1	4
	Recepción de ofertas	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Retraso en la venta general	No se venderá los bienes	Pérdida de ofertas	2	4
	Valuación de bienes inmuebles	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Posibilidad de pérdidas económicas	Ofertas mal presentadas	Mal cálculo de precio de mercado de los bienes	2	3
		Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Sanciones con ente de control	No ejecución de venta de bienes	Contrato con un perito no calificado	2	4
		Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Retraso en la venta de bienes	Detención del proceso para verificación de avalúo	Diferencias significativas con avalúo municipal	2	4
		Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Deficiencia en recursos para valuación	Pérdidas exageradas en costos de venta	Mal cotización de servicio de peritaje.	2	3
	Cobro de valores por remate	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Fiabilidad de estados financieros	Diferencias en la contabilidad de la entidad	Mal contabilización de ingresos por ventas	2	2
	Registro contable de baja de bienes	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Impacto económico dentro de la entidad	Sobrevaloración de activos	Mal ejecución de partida doble	2	2
	Inscripción de transferencia de dominio	Procesos	Prácticas relacionadas con clientes, productos y negocios.	Detención del proceso de venta	No se ejecutará el perfeccionamiento de la transferencia de dominio	Falta de firmas de responsabilidad	2	4

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación

Elaboración propia

Tabla 51

**Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión administrativa (Adquisición de bienes y servicios para el proceso de liquidación)**

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
Adquisición de bienes y servicios para el proceso de liquidación	Inventario de suministros de oficina	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Déficit de suministros para procesos internos	Faltantes de bodega	Inventarios con diferencias	3	2
	Ingreso de bodega de adquisiciones	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Suministros no disponibles	Ingresos a bodega con diferencias	Ingresos de bodega sin documentos	2	2
	Manejo y gestión de inventarios	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Retraso en los procesos internos	Suministros insuficientes para las áreas de la entidad	Rotación de inventario mal planificado	2	1
	Servicios generales	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Pérdidas económicas	Deterioro de suministros de oficina adquiridos	Bodegas de proveeduría con humedad	2	3
	Adquisición de bienes	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Desembolso de recursos en exceso	Adquisición de suministros a altos costos	Estudios de mercado deficientes	3	2
	Cotización de productos	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Fraude de empleados	Desvío de fondos	Comisiones por beneficio a proveedores	3	4
	Registro contable de bienes y servicios adquiridos	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Fallas en la información financiera	Emisión de balances no fiables	Registro contable erróneo	2	2
	Pago a proveedores	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Posibles pérdidas de recursos	Desembolso mal realizado	Pago con proceso de transferencia mal ejecutado	3	2
			Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Fallas en la información financiera	Registros contables erróneos	Facturas mal registradas	3	2
Administración de bienes y servicios	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Interrupción de procesos internos	Fallas en entregas o recepción de servicios.	Administración de contratos deficientes	2	4	

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación

Elaboración propia

**Tabla 52**  
**Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión administrativa**  
**(Administración de recursos humanos)**

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
Gestión de recursos humanos	Administración de recursos humanos	Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Deficiente desempeño laboral	Deficiencia en los procesos/Baja calidad en la ejecución de procesos/Incumplimiento de objetivos del proceso de liquidación/Falta de conocimiento del enfoque del proceso de liquidación	Ineficiencia en la ejecución de actividades	4	4
	Seguimiento de desempeño de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Políticas inexistentes o desactualizadas de la gestión del talento humano.	Pérdida de credibilidad institucional/Interrupción de las actividades ejecutadas	Falta de políticas de la administración del talento humano	3	4
	Selección de personal	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Procesos ejecutados ineficientes	Desperdicio de tiempo en administración para inducción y capacitación/Rendimiento deficiente	Procesos inadecuados para selección de personal	3	4
	Contratación de personal	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Tipos de contratos aplicados que afecten el desempeño de forma negativa	Rotación de personal en exceso/Bajo desempeño laboral	Falta de definición de tipo de contratación	3	4
	Inducción de personal	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Inducción inadecuada del personal contratado en cada etapa de liquidación.	Falta de conocimiento de áreas de trabajo, objetivos de liquidación, misión y visión por el lapso del proceso.	Falta de inducción de personal	3	4
	Administración de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Cargos con perfiles no definidos de acuerdo a sus características	Impedimento para determinación de cargos	Estructura de perfiles no fundamentado	4	4
	Administración de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Concentración o desconcentración de mando mal definido	Organización funcional sin orden	Falta de estructura de talento humano	4	4
	Contratación de personal	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Desconocimiento de normas laborales	Sanciones administrativas o civiles por entes reguladores	Incumplimiento de normas de contratación de personal	3	4
	Control de salud ocupacional	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Despreocupación de salud ocupacional	Deficiencias de calidad laboral/enfermedades profesionales	Ausencia de manejo de salud ocupacional	2	3
	Control social	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Incumplimiento de normas de salud ocupacional	Insatisfacción del personal/Incumplimiento de indicadores de gestión	Falta de medición del clima laboral	4	2
	Administración de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Diagrama funcional deficiente	Duplicidad de funciones/errores en ejecución de procesos	Falta de definición de funciones	4	4
	Administración de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Ausencia de determinación de responsabilidades y jerarquía	Ejecución de procesos equivocado/Demora en actividades	Ausencia de estratificación de cadena de mando	4	4
	Gestión de gastos salariales	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Desconocimiento de la afectación económica	Inconformidad del personal	Falta de definición de escala salarial	2	3

Gestión legal de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Sentencias adversas de juzgados	Afectaciones legales y monetarias por indemnizaciones	Demandas laborales de extrabajadores	2	4
Gestión de gastos salariales	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Desembolsos de recursos monetarios	Afectaciones económicas adicionales	Cuentas por pagar a ex empleados pendientes de devolución	3	4
Administración de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Desconocimiento de necesidad de fuerza laboral para el proceso de liquidación	Retraso en procesos/Desconocimiento en la afectación presupuestaria	Falta de determinación de planta mínima de empleados.	4	4
Administración de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Desorganización del proceso de liquidación	Desorganización de ejecución de procesos	Deficiente diseño de puestos	4	4
Contratación de personal	Personas/Procesos	Fraude interno	Contratación de personal equivocado	Posibles errores en procesos/conflicto de intereses	Contratación de personal referenciado.	4	3
Administración de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Disminución de productividad	Descontento e inconformidad del personal	Falta de determinación de período de vacaciones	4	3
Control de recursos humanos	Personas/Procesos	Prácticas laborales y seguridad del ambiente de trabajo	Demora del proceso de liquidación	Desconocimiento de avance de procesos de liquidación	Falta de evaluación de desempeño del personal	4	4

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación

Elaboración propia

**Tabla 53**  
**Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión financiera**  
**(Depuración de partidas contables)**

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
Regularización de partidas contables	Búsqueda de sustentos de partidas contables	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Retraso en la conciliación de cuentas	Demora en los procesos de regularización de cuentas	Deficiencia en búsqueda de documentos	3	3
	Cálculo de valores previo a contabilización	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Balance general con diferencias	Afectaciones económicas	Cálculo de saldos equivocados	3	4
	Conciliación bancaria	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Valoración de activos	Validación de saldos tardía	Demora en la conciliación bancaria	3	3
	Contabilización	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Balance general con diferencias	Falta de fiabilidad en saldos de balance	Registros contables con errores	3	3
	Recuperación de cuentas por cobrar	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Disminución de recuperación de recursos de la entidad	Retraso en el proceso de liquidación	Deficiencia en el proceso de recuperación de cuentas por cobrar	3	4
	Recuperación de cuentas por cobrar	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Incremento de activos irrecuperables	Pérdidas por activos sin sustento	Cuentas por cobrar sin sustentos	4	4
	Contabilización	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Valoración equivocada de activos	Valoración equivocada en los activos	Registro contable equivocado de bienes inmuebles	3	3
	Cálculo de depreciaciones	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Calculo equivocado en cuentas valorativas	Sobrevaloración de activos	Error en el cálculo de depreciaciones	3	3
	Contabilización	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos,	Retraso en la conciliación de cuentas	Retraso en el proceso de liquidación	Gestión deficiente de cuentas por pagar	3	3

			procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.					
	Transferencia de pasivos inmovilizados	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Aplicación equivocada de norma de transferencia de pasivos inmovilizados	Sanciones normativas del ente de control	Errores en transferencia de pasivos inmovilizados	2	3

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación

Elaboración propia

**Tabla 54**  
**Matriz de identificación de riesgos del proceso de planificación estratégica**

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
Gestión de procesos internos	Planificación estratégica	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Ineficiencia y desorden en la ejecución de los procesos internos	Retraso en los procesos/errores y desconocimiento de responsables	Falta de manual de procesos internos	2	4
	Planificación estratégica	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Procesos internos mal ejecutados	Interrupción de procesos	Falta de flujogramas de ejecución de actividades	2	4
	Planificación estratégica	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Desconocimiento de responsable para sumir daños o perjuicios	Afectaciones con cargo directo a la entidad	Falta de determinación de responsables de procesos	2	4
	Planificación estratégica	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Falta de sustento en los procesos internos	Documentos faltantes	Falta de definición de documentos entregables de cada proceso general	4	4
	Planificación estratégica	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Estimaciones equivocadas en tiempo y dinero para el proceso de liquidación	Recursos monetarios insuficientes para el proceso de liquidación	Falta de determinación de recursos económicos necesarios para el proceso de liquidación	2	4
	Planificación estratégica	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Estimaciones equivocadas de tiempo y planta mínima requerida para el proceso de liquidación	Recursos humanos insuficientes para el proceso de liquidación	Falta de definición de recursos humanos necesarios para el proceso de liquidación	2	4
	Planificación estratégica	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Estimaciones equivocadas de tiempo y recursos de tecnología de la información y sistemas para el proceso de liquidación	Recursos tecnológicos insuficientes para el proceso de liquidación	Falta de definición de recursos de tecnología de la información	2	4

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación  
Elaboración propia

**Tabla 55**  
**Matriz de identificación de riesgos del proceso de gestión de tecnología de la información**

Proceso	Actividad	Factor	Evento	Descripción del riesgo	Potencial consecuencia	Falla o deficiencia	Probabilidad	Impacto
Gestión de Tecnología de la Información	Gestión de bases de datos	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Incapacidad de poder ejecutar procesos	Interrupción de procesos relacionados	Bases de datos incompletas	3	4
	Comunicación interna y externa	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Retraso en los procesos	Retraso en envío de mensajes, oficinas o correspondencia	Fallas en sistemas de comunicación	3	2
	Gestión de enlaces de internet	Tecnología de la información	Interrupción de los negocios por fallas en la tecnología de la información	Falla en sistema interconectado	Intermitencia de conexión de plataformas tecnológicas	Fallas en redes de enlaces de internet	3	2
	Gestión de servicios básicos	Tecnología de la información	Daños a los activos físicos	Interrupción de procesos	Daños en equipos de computación y electrónicos en general	Fallas eléctricas	2	2
	Gestión de bases de datos	Tecnología de la información	Interrupción de los negocios por fallas en la tecnología de la información	Pérdida de información esencial	Perdida de información financiera recurrente	Falta de site alternativo de almacenamiento de datos	2	4
	Gestión de aplicativos	Tecnología de la información	Interrupción de los negocios por fallas en la tecnología de la información	Interrupción de procesos	Incapacidad para uso de los aplicativos	Falta de manuales de gestión de aplicativos	2	4
	Gestión de líneas telefónicas	Tecnología de la información	Interrupción de los negocios por fallas en la tecnología de la información	Comunicación externa deficiente	Detención de llamadas de atención al público y otros externos	Fallas en líneas telefónicas	2	2
	Gestión de seguridad de la información	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Seguridad de la información	Suplantación de identidad y abuso de confianza	Falta de manual de perfiles de acceso	2	2
	Planificación de continuidad del negocio	Procesos	Deficiencias en los diseños y/o la ejecución de procesos, procesamiento de operaciones, relaciones con proveedores y terceros.	Continuidad del proceso de liquidación	Posibles daños sin contingente previsto.	Falta de plan de contingencia y continuidad	2	4

Fuente: Levantamiento de información informes de auditoría de entidades en liquidación  
Elaboración propia

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

Como resultado del análisis de la normativa legal vigente para la liquidación de entidades financieras, contenida en el Código Orgánico Monetario y Financiero; así como, los criterios emanados del foro de expertos de la Superintendencia de Bancos en donde participaron la magister Evelyn Quishpe Goyes, el ingeniero Kleber Verdesoto Veloz y el economista Bolívar Estrella Jaramillo como Expertos en Supervisión de dicha entidad de control, se pudo verificar que actualmente no existe una metodología basada en riesgos para los procesos de liquidación de entidades financieras, en donde se muestre de forma clara una guía, manual y orden de las actividades y procesos generales que una entidad financiera deba ejecutar al momento del cierre.

Los conceptos de las teorías clásica y moderna de la administración de empresas, que enmarcan principios como la división del trabajo, la cadena de mando y la organización científica del mismo, han dado lugar a la generación de un esquema de macroprocesos, procesos y actividades generales para ser aplicados por cualquier entidad sometida a cierre; sin embargo, los mismos pueden ser modificados o adaptados de acuerdo al tipo de entidad financiera que utilice la metodología, pero que de alguna forma servirá de base para su gestión adecuada durante su proceso de liquidación hasta su finiquito.

En cuanto a la estructura orgánica funcional y manual de puestos para una entidad en liquidación, actualmente no existe una metodología que pueda acoplarse a una institución de estas características; sin embargo, el esquema desarrollado muestra características de tipo funcional y de fácil comprensión, con una orientación al cumplimiento del objetivo central del proceso de liquidación, donde es preciso indicar que tiene características adaptables y flexibles para que puedan ser modificados a medida que avanza el proceso de cierre; así también, la desagregación de funciones y la estructura de jerarquías se encuentran relacionadas con las responsabilidades del manual de procesos, es así que el desempeño de cada una de estas se podrá medir con los indicadores de gestión, lo cual será de gran importancia para el control interno de cada actividad.

A partir de la aplicación de las teorías de administración de riesgos y control interno que proporcionan los lineamientos del COSO, las directrices de calidad de la norma ISO 31000, las buenas prácticas establecidas en el COBIT para la tecnología de la información; y, demás bases conceptuales del presente trabajo fueron herramientas indispensables para identificar los eventos de riesgos a los cuales están expuestas las entidades en proceso de liquidación en la actualidad, en donde se destacó que los riesgos encontrados en los procesos de planificación estratégica y de gestión de recursos humanos son los de mayor probabilidad e impacto, debido a su relación con la ejecución de los procesos internos, y que se explica por la falta de la definición y planificación del estos al inicio del proceso de cierre de estas entidades, situación que ha se ve reflejado en las extensiones de plazo para su finiquito.

En línea con lo anterior se determinó que la identificación de riesgos y su posterior administración es parte de los procesos internos de las entidades en liquidación además de la asignación de la responsabilidad de su gestión a un área en específico; tal como se muestra en la estructura orgánica propuesta, en donde se la coloca como un área lateral vinculada directamente con el despacho de Liquidación, que es importante para la debida diligencia en la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad sobre los procesos de control y medidas de mitigación de los riesgos que se identifiquen y ocasionen retrasos en el proceso de cierre.

Finalmente se concluye que a pesar del juicio experto de los profesionales que han asumido el rol de liquidadores de las entidades en su proceso de cierre, así como la base normativa expedida por los entes de control para este tipo de instituciones y su rol de supervisión a las mismas, no ha sido suficiente para su finiquito en el tiempo establecido, por lo cual el planteamiento del presente esquema de procesos en base a una identificación de riesgos operativos podrían ser una herramienta efectiva para la terminación de los procesos de liquidación de las entidades que aún no han concluido y ser el punto de partida para futuros casos.

## **Recomendaciones**

De la misma manera en que una entidad, cuando se encuentra operativa, debe mantener un manual de procesos para cada gestión interna que realice, como buena práctica de prudencia financiera y para dar cumplimiento a lo que dispone la base legal vigente, una entidad en liquidación también deberá tener un manual de procesos que permita a la institución una adecuada organización en sus actividades en cuanto a su

objeto, alcance, salidas e indicadores de gestión que permitan la evaluación de su eficacia. Este manual, como se observó en el desarrollo del presente trabajo, deberá tener un grado de flexibilidad en su composición, que permita suprimir, unificar y entrelazar los procesos a medida que la entidad avance en su proceso de cierre, en línea a la reducción progresiva de sus operaciones y estructura financiera.

La propuesta de una base teórica, para el planteamiento de una estructura organizacional básica, para una entidad en liquidación desarrollada en el presente trabajo, deberá constituir una herramienta indispensable al inicio del cese de operaciones, a fin de adaptar los puestos y funciones al nuevo estado de la institución, alineado a su nueva misión y visión; y, en concordancia a la reducción de actividades operativas, de apoyo y la planta de personal.

En los procesos de planificación estratégica y la administración de recursos humanos, que se determinaron como los de mayor exposición a riesgos operativos, es preciso considerar la realización de un cambio sustancial en su forma de ejecutar las actividades, a través del establecimiento de un orden, estructura y segregación de funciones adecuadas; y en línea con lo anterior, dar un seguimiento continuo para evaluar los cambios realizados, ante lo cual la metodología propuesta presenta una alternativa que estas entidades podrían adoptar en la gestión de los procesos en cuestión.

El trabajo del área de control interno y gestión de riesgos de acuerdo a las normas citadas deberá tener un papel fundamental para evaluar y medir la eficiencia y efectividad en la consecución de los procesos, tomando como base la identificación de riesgos operativos que estén expuestos los mismos, para lo cual la interrelación con el Liquidador como máxima autoridad en la toma de decisiones referente a los resultados de la evaluación y medición de los riesgos, deberá tener criterios técnicos de priorización y atención inmediata sobre los procesos donde identifiquen eventos de riesgo que propicien un mayor retraso en el plazo para el término de la liquidación.

Finalmente, y considerando los beneficios que se atribuye la metodología planteada en el presente trabajo para la finalización de los procesos de liquidación de entidades financieras, se recomienda que estos lineamientos se puedan incluir en una propuesta de cambio normativo y reglamentario para las entidades que actualmente no han concluido su proceso de cierre y para futuros casos que puedan existir dentro del sistema financiero nacional, tomando en consideración que para la ejecución de esta guía propuesta se contemple un plazo de liquidación flexible en base a la magnitud de las

entidades en cuanto a operaciones y nivel de activos, al igual que experiencias de países vecinos, porque de ahí se podría definir la dificultad en el cierre.

## Lista de referencias

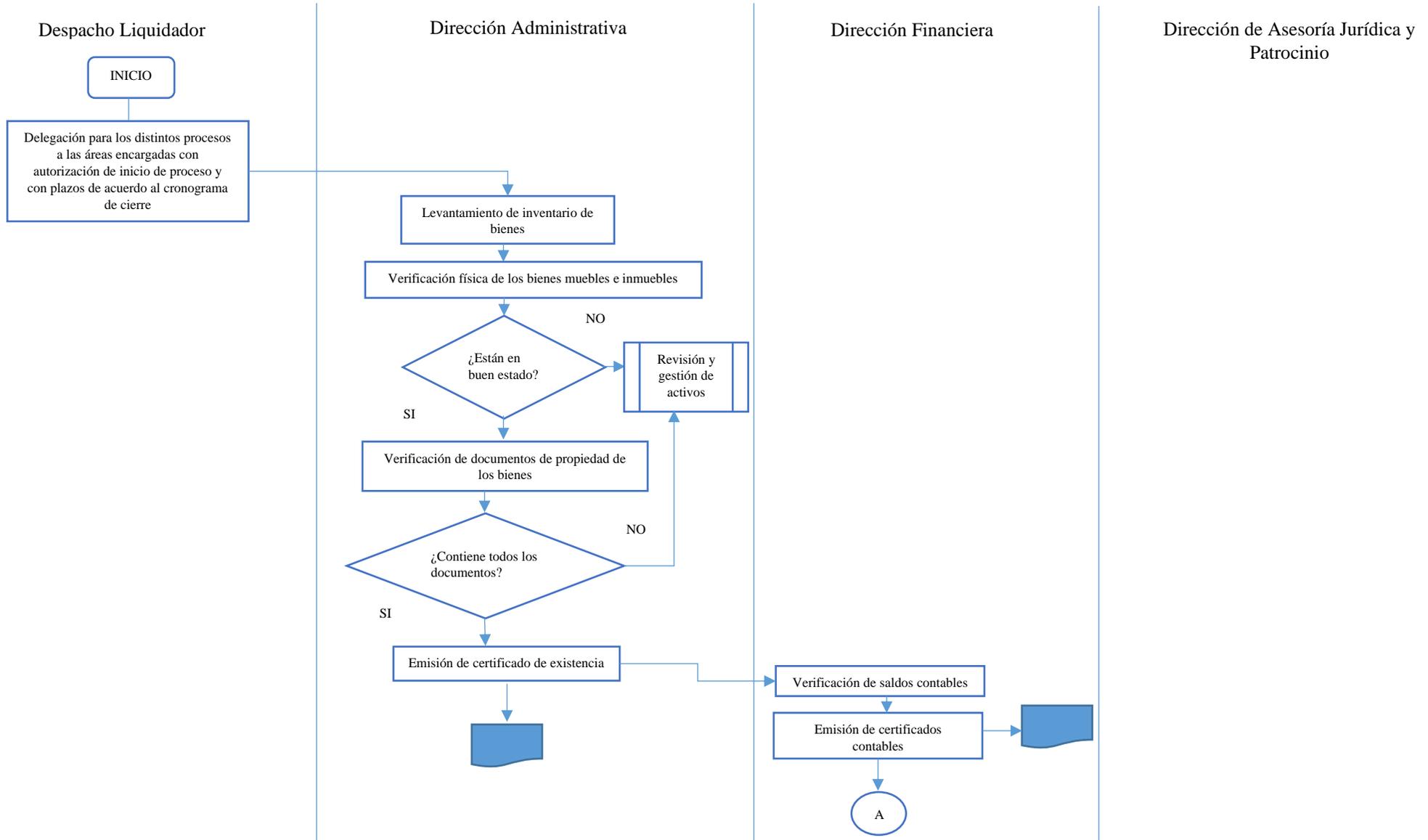
- Aguilar, Alanín Aguilar. 2018. “Efectos que tiene el gobierno corporativo y la práctica de gestión de resultados sobre el valor de la empresa: Aplicación práctica a empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores”. Tesis doctoral, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/18467>.
- Barba Álvarez, Antonio. 2010. “Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos”. *Revista Gestión y Estrategia*, n° 38 (diciembre): 17–29.
- Benítez Barba, Bernarda. 2018. “El ejercicio e la potestad coactiva a cargo de los representantes legales de las entidades financieras de la economía popular y solidaria en liquidación al amparo de la nueva normativa”. Quito: Universidad Internacional SEK.
- Cámara de Comercio de Bogotá. 2009. *Informe Sobre Las Causas de La Liquidación de Empresas En Bogotá*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/13127>.
- Cardona Echeverri, Daniel, Sandra Gaitán Riaño, y Hermilson Velásquez Cevallos. 2017. “Variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen en la estimación del costo de capital: un estudio de caso”. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*. doi:10.18359/rfce.2657.
- Castellanos, José. 2007. “Gestión del Riesgo Operacional”. *Certificación, QSL División Aviación y Proyectos Internacionales*, , 32–37.
- Cepeda Saavedra, Jenny Marina. 2018. “Potestades de los órganos de control en los procesos de liquidación forzosa y cancelación de las instituciones financieras, en el marco legal ecuatoriano”. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2004. *Marco Integrado de Control Interno: Técnicas de Aplicación*. Traducido por Enterprise Risk Management - Integrated Framework. AICPA Harborside Financial Center. Vol. 2. New Jersey: COSO.
- Daronco, José, y María Cecilia Da Silva. 2015. “Análisis de procesos de controles internos como requisito de conformación del gobierno corporativo”. *Editorial Universidad de Cantabria*.
- Dorofee, Audrey, Julie Walker, Christopher Alberts, Ronald Higuera, Richard Murphy, y Ray Williams. 1996. *Continuous Risk Management Guidebook*. Carnegie Mellon University. Pittsburg. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA319533>.
- EC. 2014. *Código Orgánico Monetario y Financiero*. Registro Oficial 332.
- EC. 2016. *Resolución No. 235-2016-F*. Registro Oficial 757.
- EC. 2017. *Resolución No. 384-2017-F*. Registro Oficial 2do. S. 22.
- EC. 2018. *Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Registro Oficial E. E. 123.
- Espinoza Sotomayor, Roberto. 2009. “El fayolismo y la organización contemporánea”, n° 1: 53–62.
- Fiol, Jorge Antonio. 2016. “Gestión de riesgos en la banca argentina”. En *XXXVI Jornadas Nacionales de Administración Financiera*, 125–46. Buenos Aires: Docentes de Administración Financiera. [https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xxxvi\\_jornadas/xxxvi-j-fiol.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxvi_jornadas/xxxvi-j-fiol.pdf).

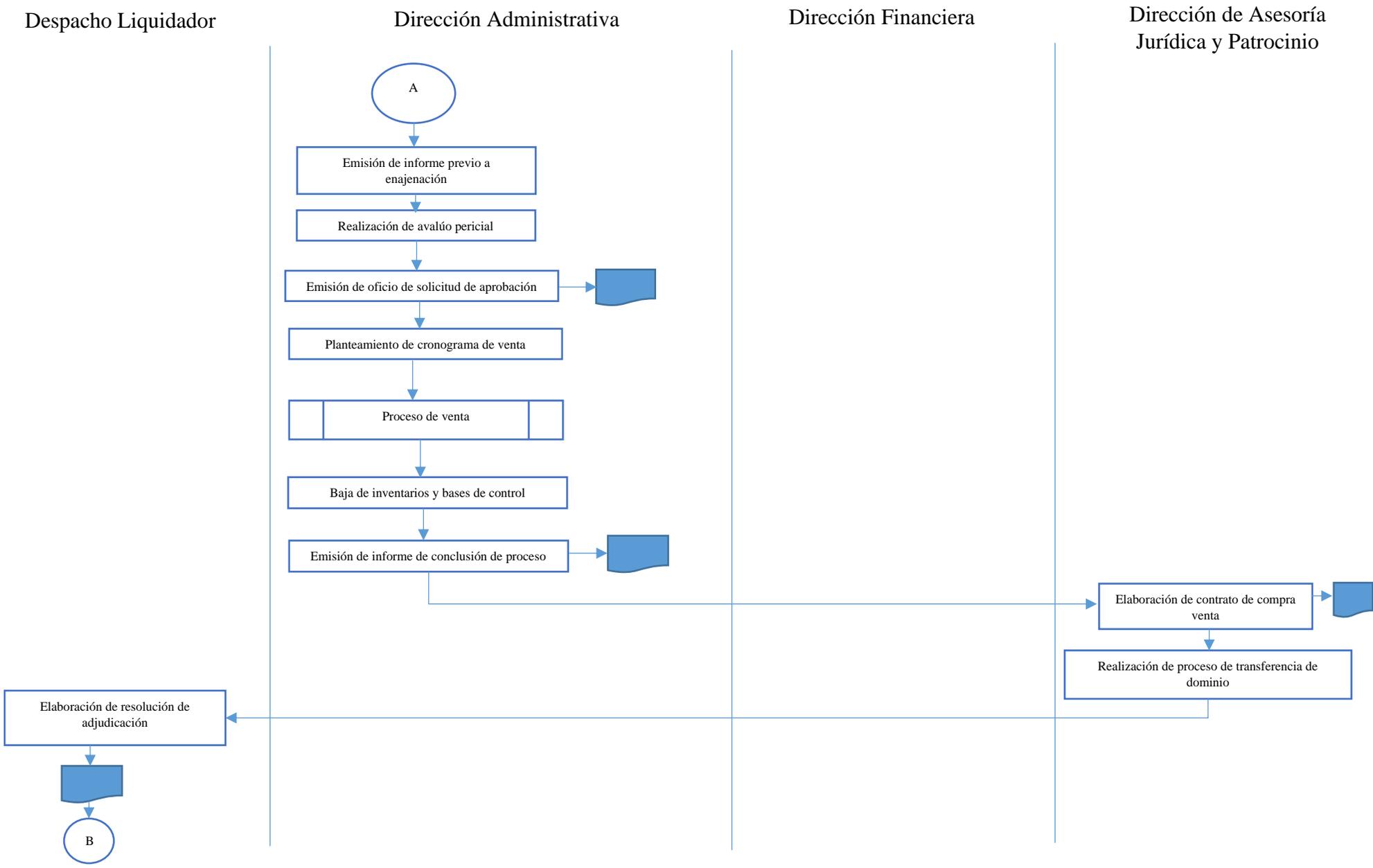
- Franklin Fincowsky. 2014. *Organización de Empresas*. Cuarta edición. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Heinrichs, Jürgen, Otto Kreye, y Folker Frobel. 1978. *La Nueva División del Trabajo*. Siglo Veintiuno de España Editores. Vol. 8. 7 vols. Mexico.
- Hernández, Sergio. 2006. *Introducción a la administración*. Quinta. Mexico: Mc Graw-Hill. [https://santic.cl/mt-content/uploads/2022/09/hernandez\\_introduccion\\_a\\_la\\_admin.pdf](https://santic.cl/mt-content/uploads/2022/09/hernandez_introduccion_a_la_admin.pdf).
- Johanna Quintero, José Sanchez. 2006. “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”.
- Lara, Arturo, y Victor Padilla. 2012. “Análisis de datos. Herramienta para la prevención del fraude y aplicación de las políticas corporativas”. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 99–111.
- Mallar, Miguel Angel. 2010. “La Gestión por Procesos: Un enfoque de gestión eficiente”. *Revista Científica Vision de Futuro* 13 (1): 5–7.
- María Eugenia Quintero Bazán. 2016. “Materialidad en la auditoría financiera: estándares internacionales y juicio profesional”. *Visión Gerencial*, n° 2: 324–35.
- Marroquín Martensen, Hugo Herbert. 2013. “Regímenes de Excepción y Proceso de Liquidación de las Empresas del Sistema Financiero”. *Derecho y Sociedad* (41), Mercado de Valores y Regulación Financiera, , n° 41: 151–69.
- Martínez Hernández, Rosalba, y María Isabel Blanco Dopico. 2017. “Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente”. *Revista Venezolana de Gerencia* 22 (80). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967009>.
- Merino Sarango, William Giovanny. 2010. “Metodología de aplicación de una sistema de control y supervisión bancaria sobre la información financiera de las entidades en liquidación forzosa bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.
- Morón Vásquez, Adriana Josefina, Maryioli Margarita Reyes Matheus, y Angel Antonio Urbina Chirinos. 2015. “Gestión de riesgos en la empresa”. *Multiciencias* 15 (4): 417–27.
- Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. 2009. “Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente”. *Revista Venezolana de Gerencia* 14 (48): 606–28. doi:10.31876/revista.v14i48.10553.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. 2016. “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20”. *OCDE Publishing*, 9–13. doi:10.1787/9789264259171-es.
- Organización Internacional de Normalización. 2009. “ISO 31000 Gestión del riesgo — Directrices”. *Online Browsing Platform (OBP)*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>.
- Paredes, Melanie. 2019. “Impacto de las variables macroeconómicas en el emprendimiento”. *prezi.com*. <https://prezi.com/bz5kqu5pvrg8/impacto-de-las-variables-macroeconomicas-en-el-emprendimient/>.
- Porter, Michael. 1986. *Ventaja competitiva*.
- Proaño Freire, Adriana Alejandra. 2019. “La Gestión financiera y el impacto en las funciones y responsabilidades del Liquidador de las Cooperativas de ahorro y crédito en liquidación de la zona 3 del Sector Financiero Popular y Solidario”. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Quiroa, Myriam. 2021. “Administración científica”. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/administracion-cientifica.html>.

- Ramón Millan, José, y Juan Vicente Fruet Cardoso. 2012. *Supervisión Bancaria Internacional: Una doble visión BIS y EBAS*. Primera. Madrid: Bohodón Ediciones TM S.L.  
<https://helvia.uco.es/bitstream/handle/10396/10926/JR17.pdf?sequence=1>.
- Rodríguez, Mayra. 2020. “Desviaciones por no tener un buen gobierno corporativo”. *Colac - Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. junio 5. <http://www.colac.coop>.
- Teja Gutierrez, Rebeca. 2016. “Conocimientos Básicos de Sistemas de Control Interno”. Presentado en Unidad de aprendizaje que se imparte en el 7° semestre de la Licenciatura en Contaduría Pública, México.
- Vera Rabines, Rafael Teodoro. 2013. “Implementación de políticas y procedimientos de control interno en empresas del Sistema Financiero en estado de liquidación”. Lima: Universidad de San Marcos.
- Zaher F. 2007. “How Basel 1 Affected Banks”. <http://www.investopedia.com/articles/07/BaselCapitalAccord.asp>.

## Anexos

### Anexo 1: Realización de Activos: Bienes Muebles e Inmuebles

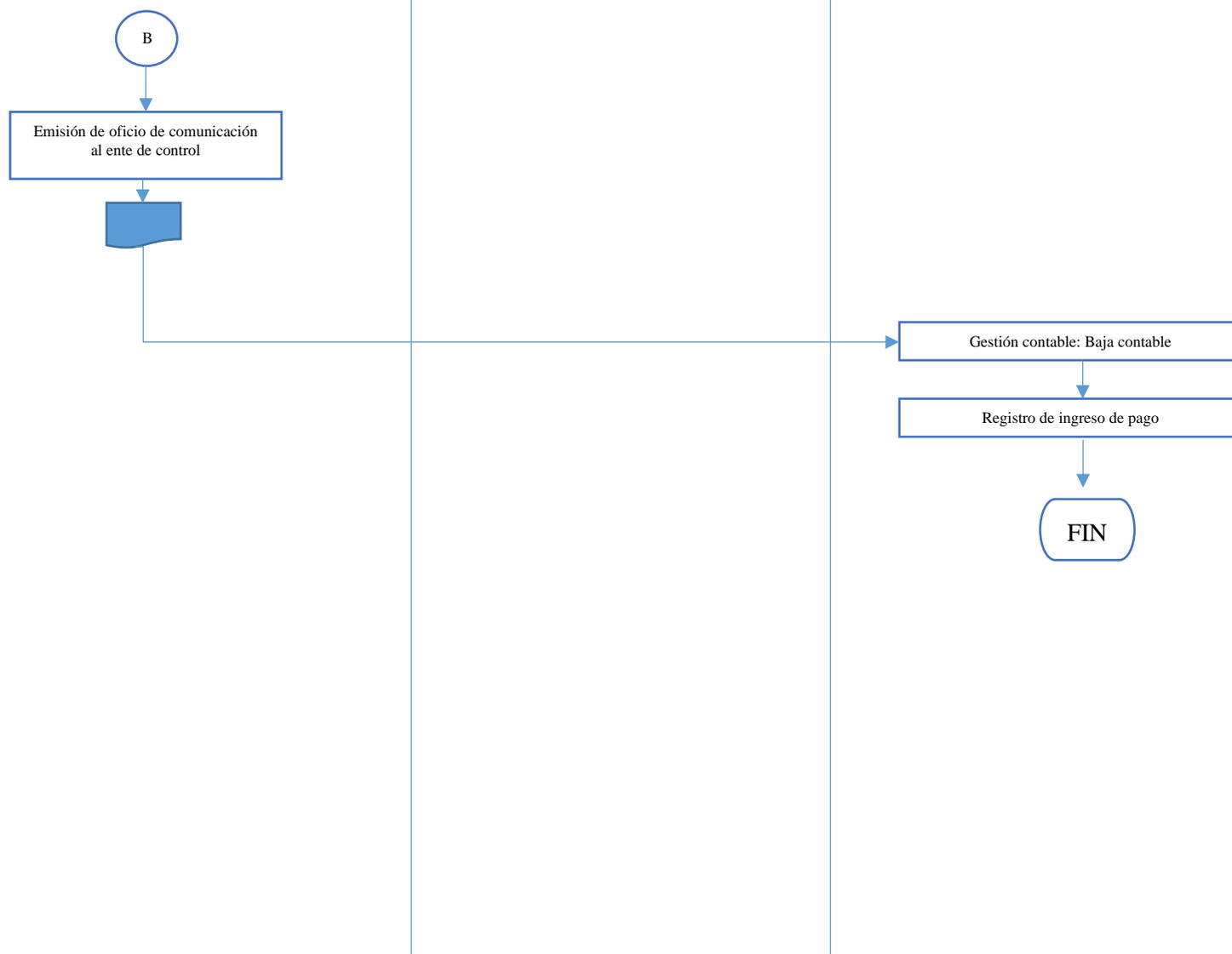




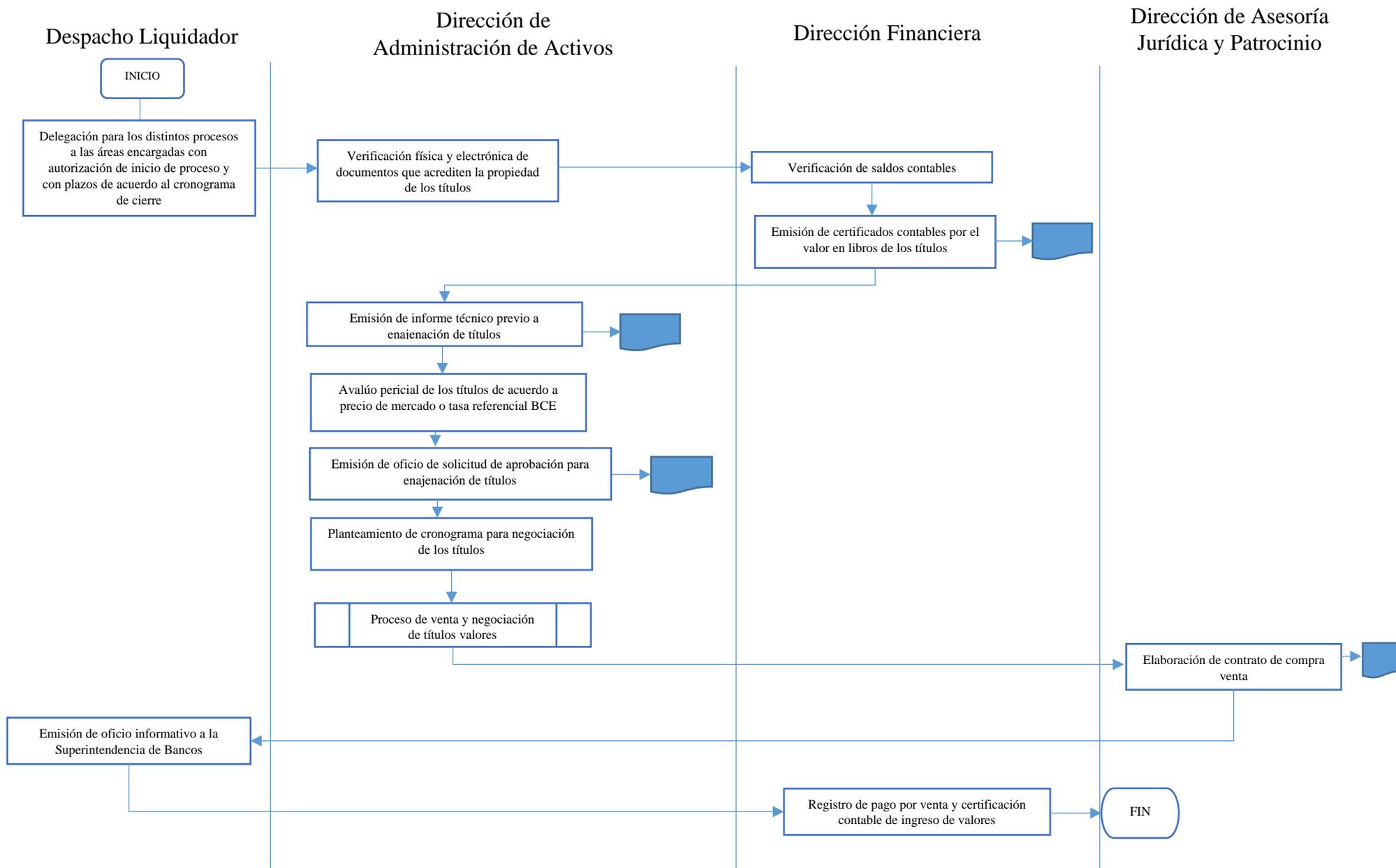
Despacho Liquidador

Dirección Administrativa

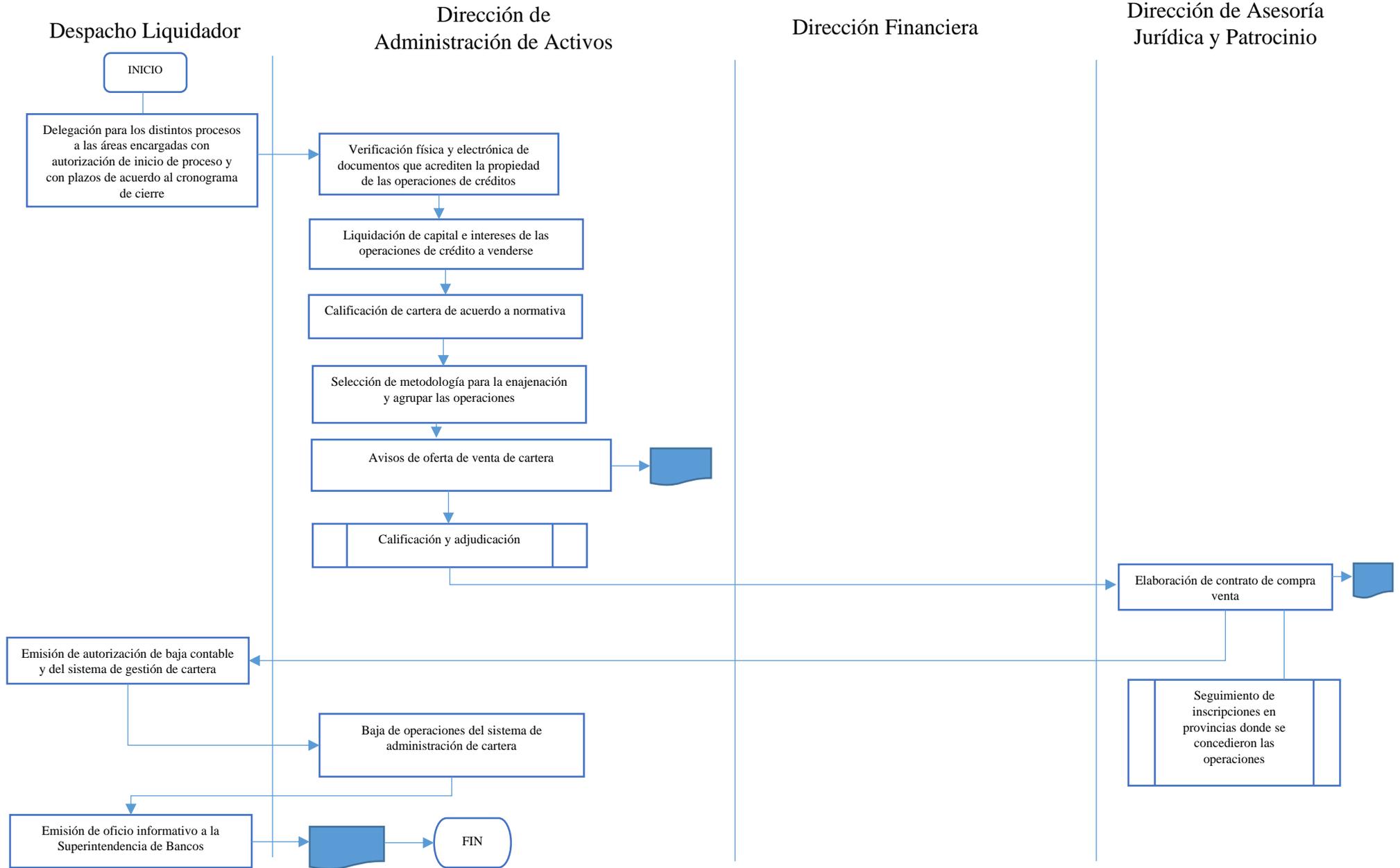
Dirección Financiera

Dirección de Asesoría  
Jurídica y Patrocinio

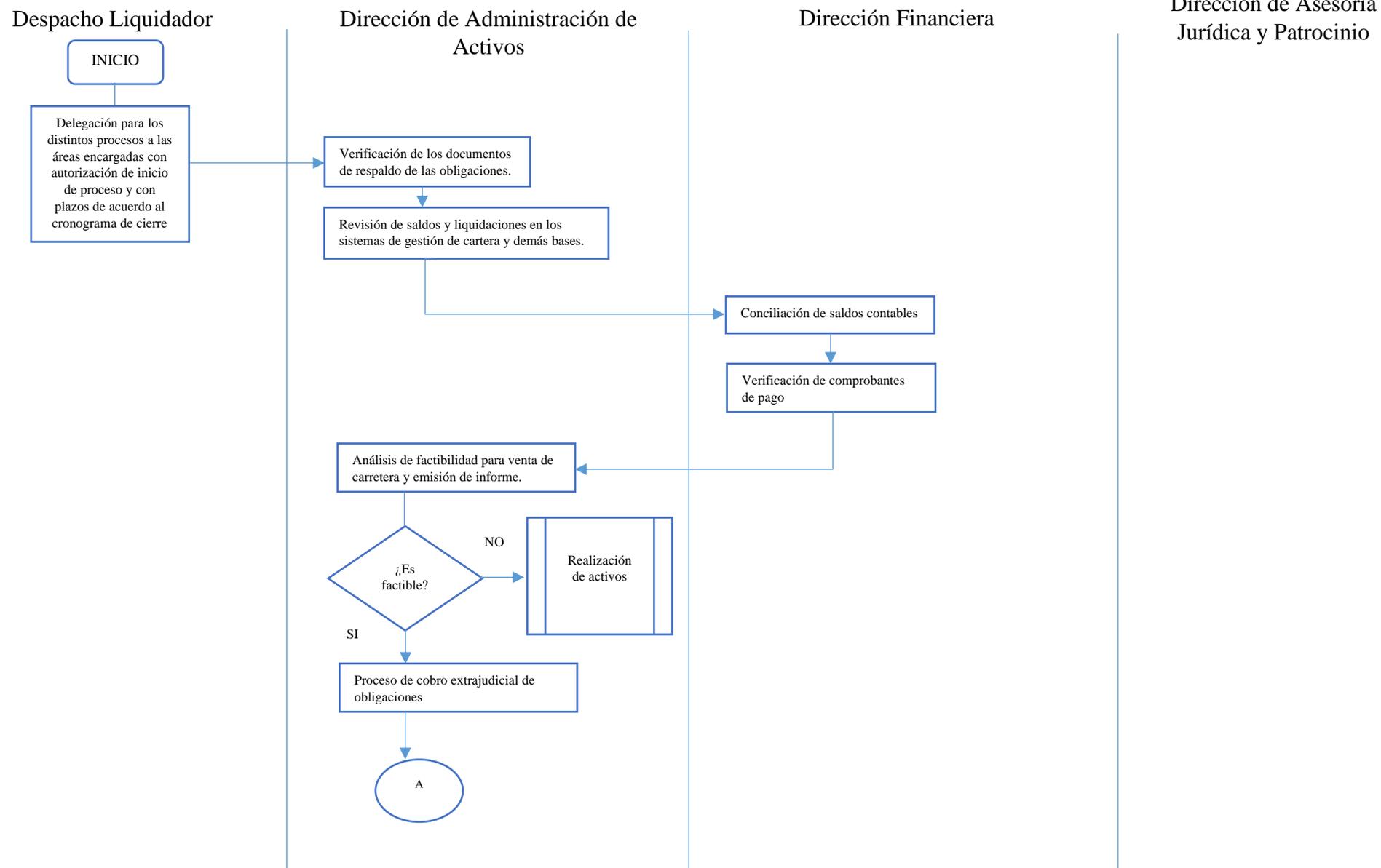
## Títulos valores

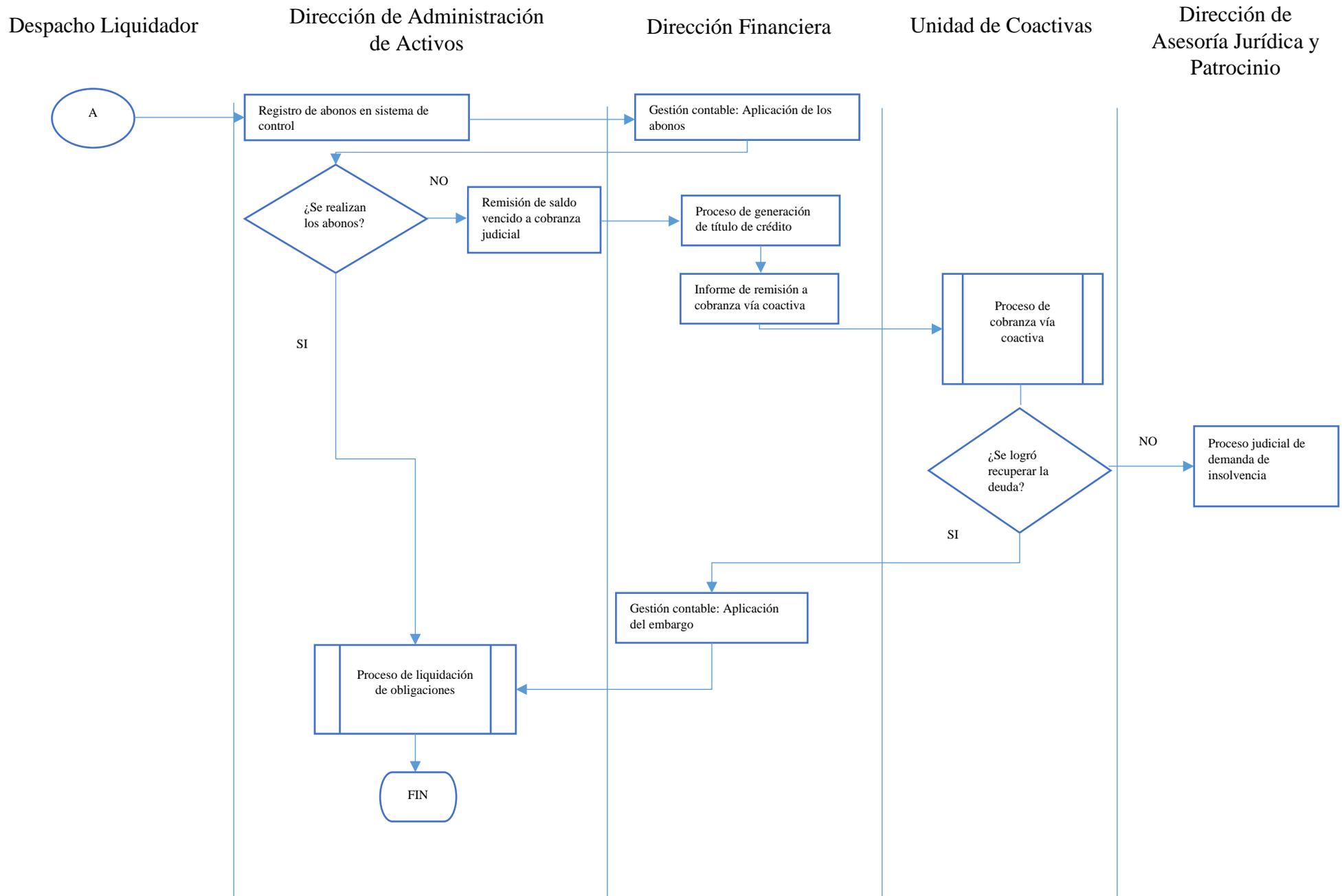


Cartera de créditos



## Anexo 2: Recuperación de obligaciones pendientes de cobro

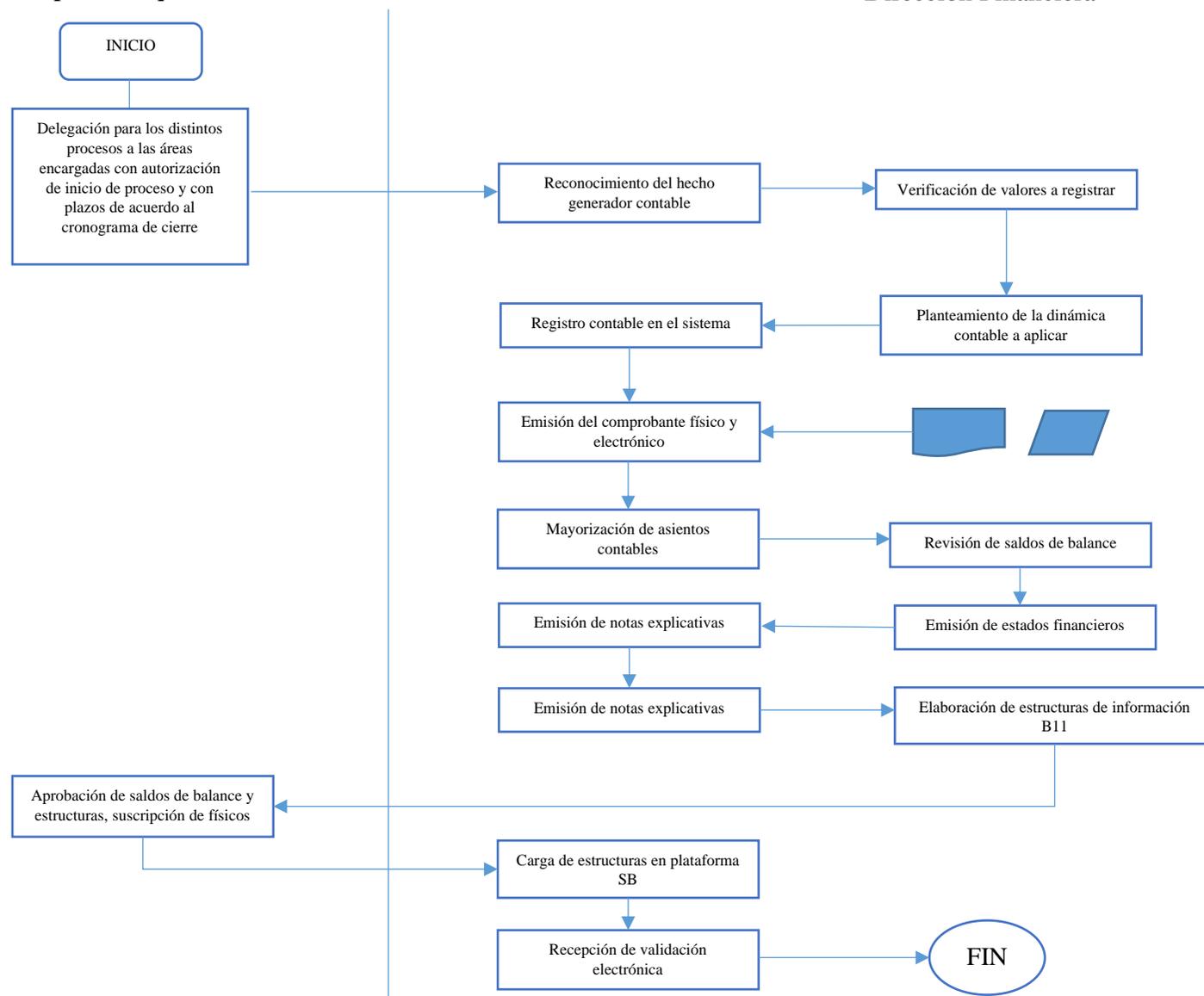




### Anexo 3: Gestión Contable

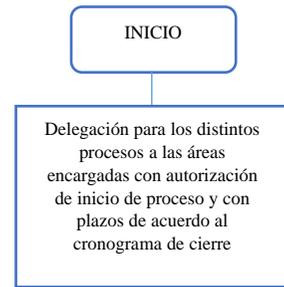
#### Despacho Liquidador

#### Dirección Financiera

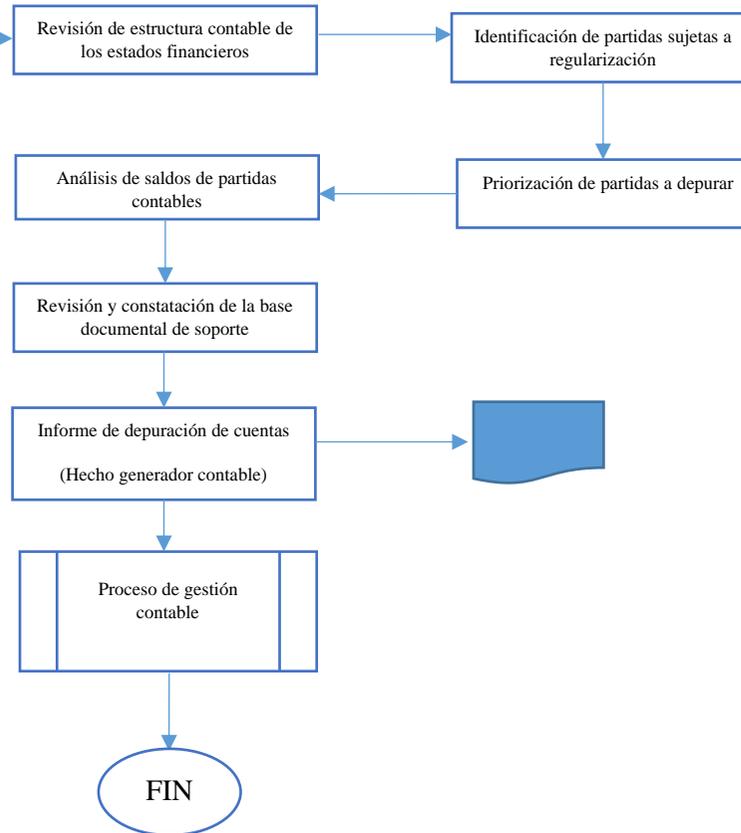


## Anexo 4: Depuración de cuentas

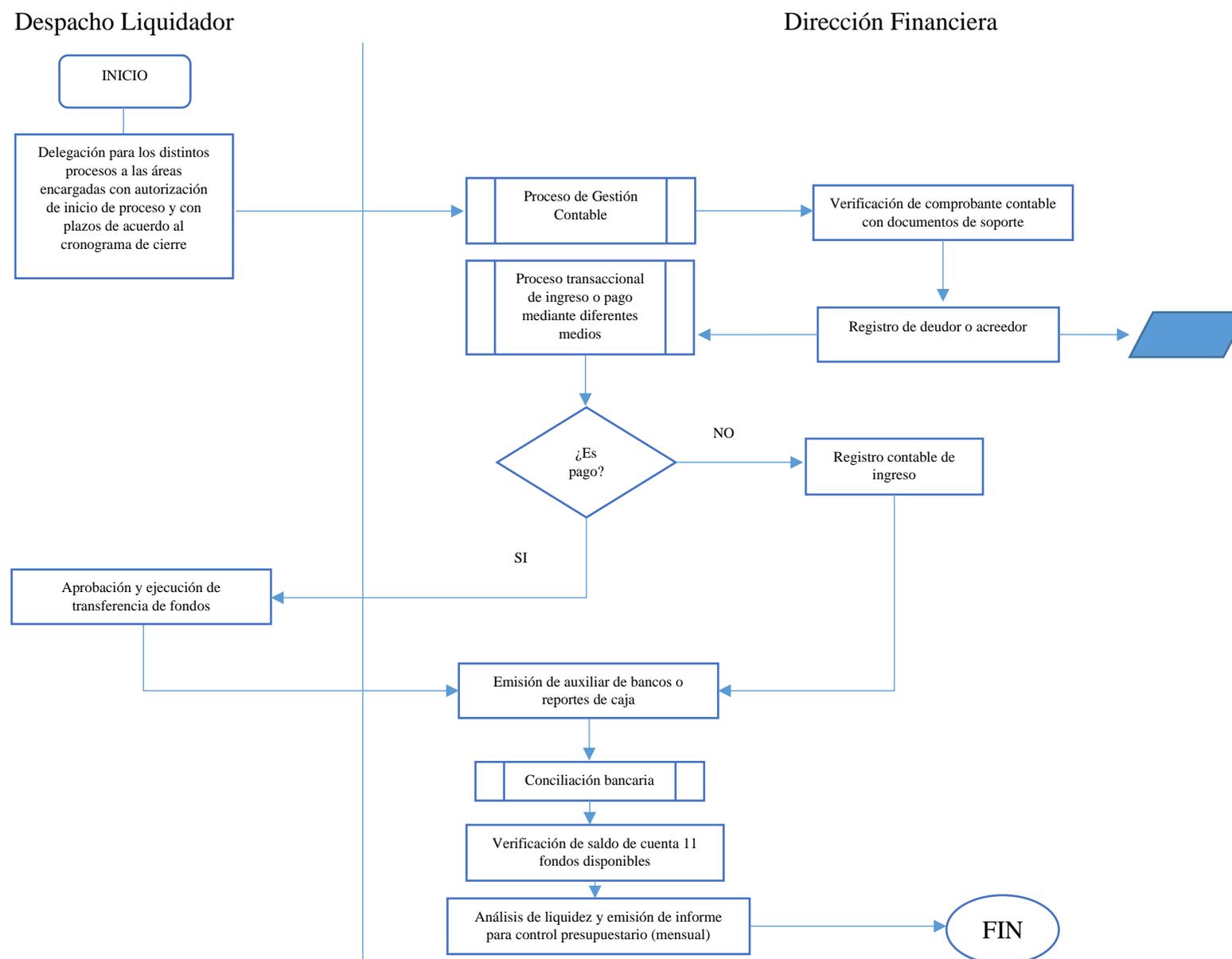
### Despacho Liquidador



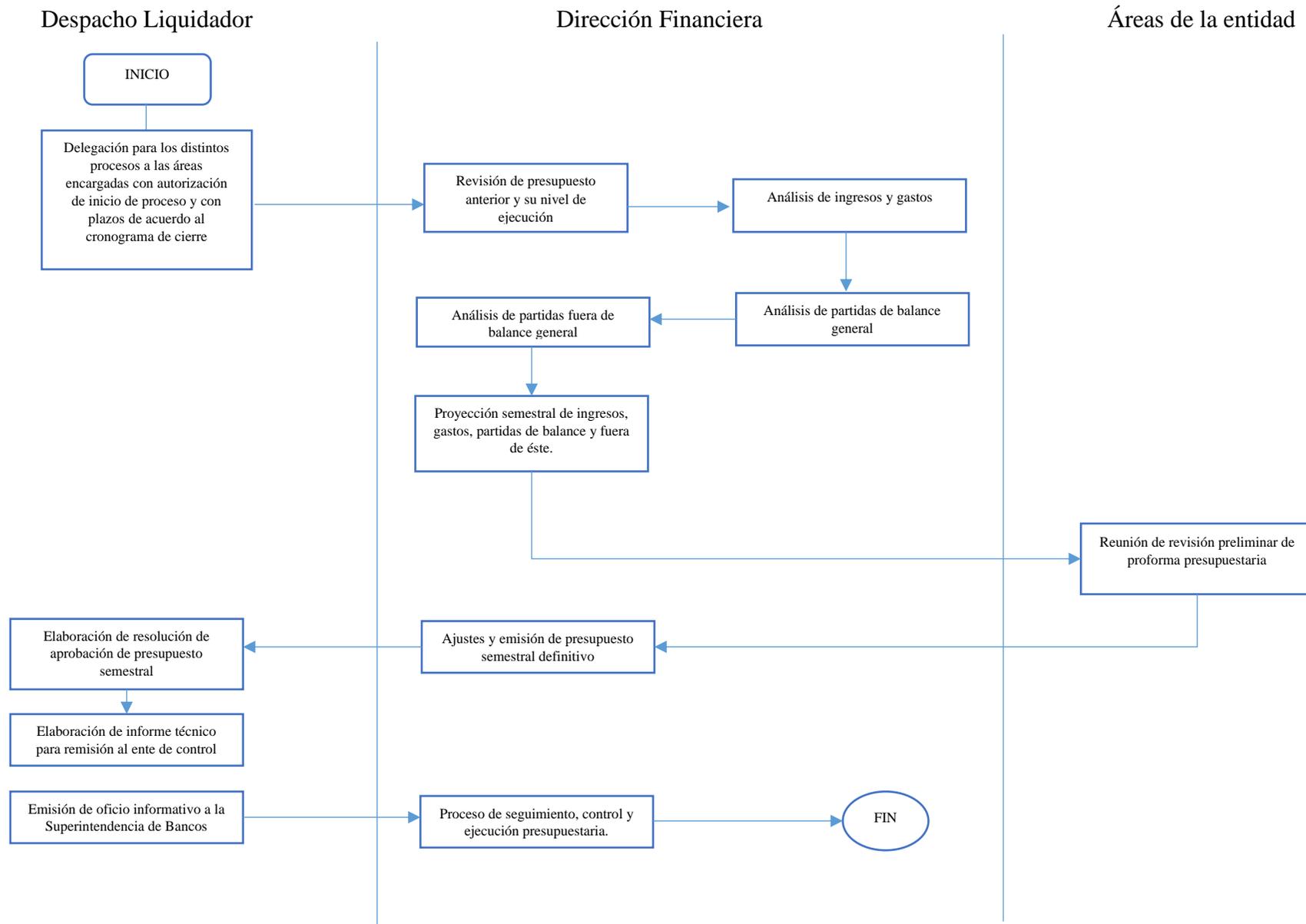
### Dirección Financiera



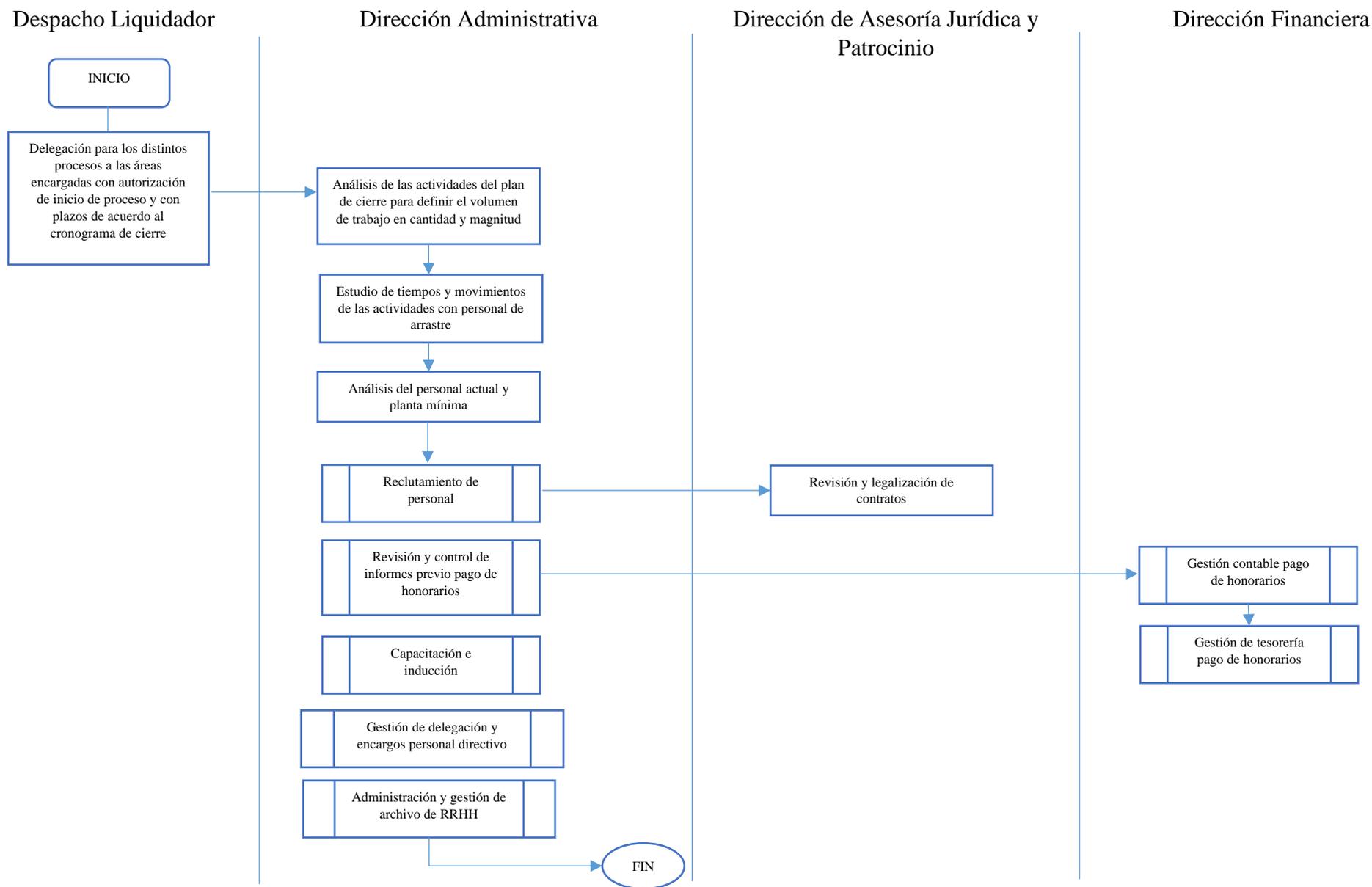
## Anexo 5: Gestión de Tesorería



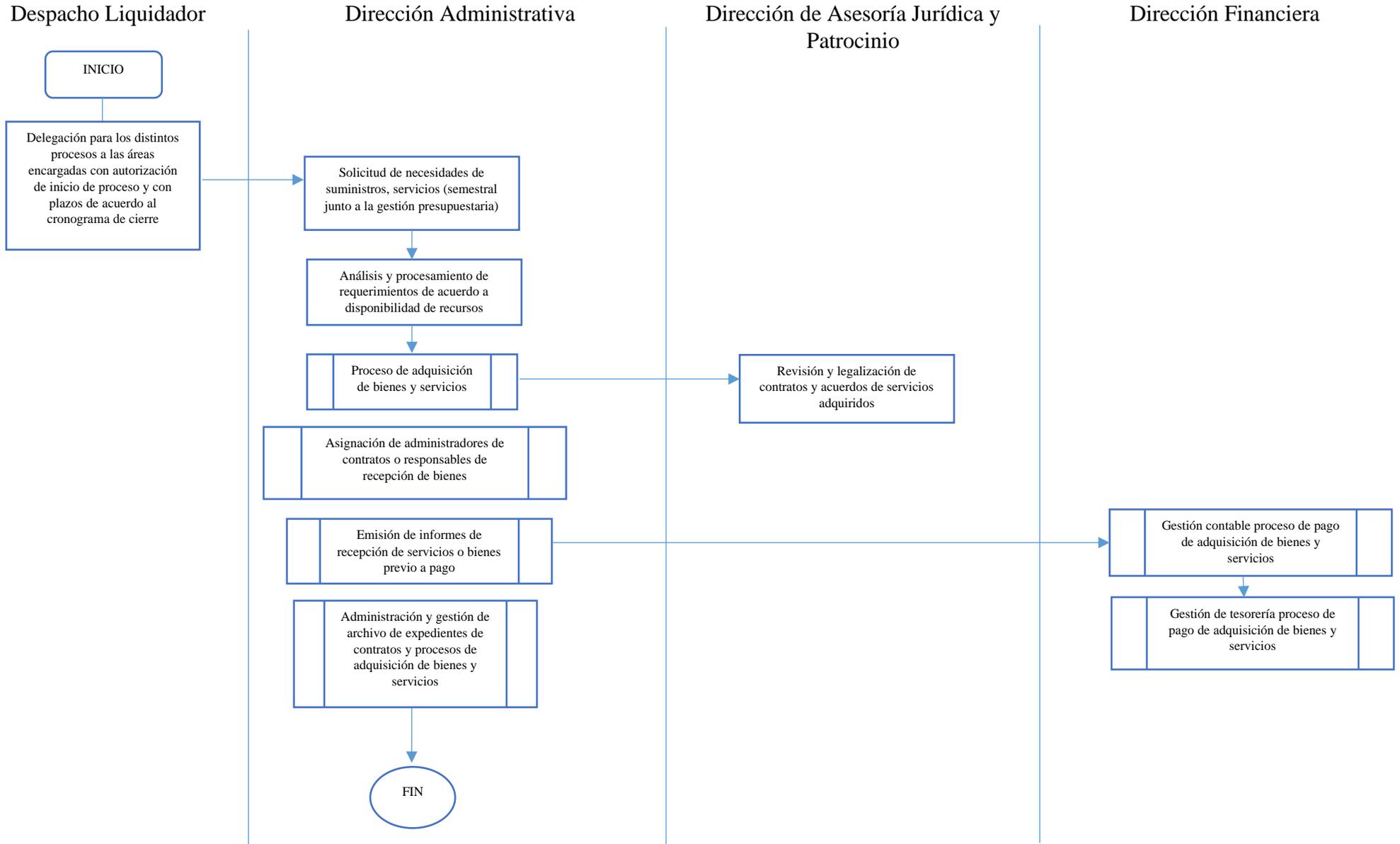
## Anexo 6: Gestión presupuestaria



## Anexo 7: Gestión de Recursos Humanos



### Anexo 8: Gestión de adquisición de bienes y servicios para uso de institucional



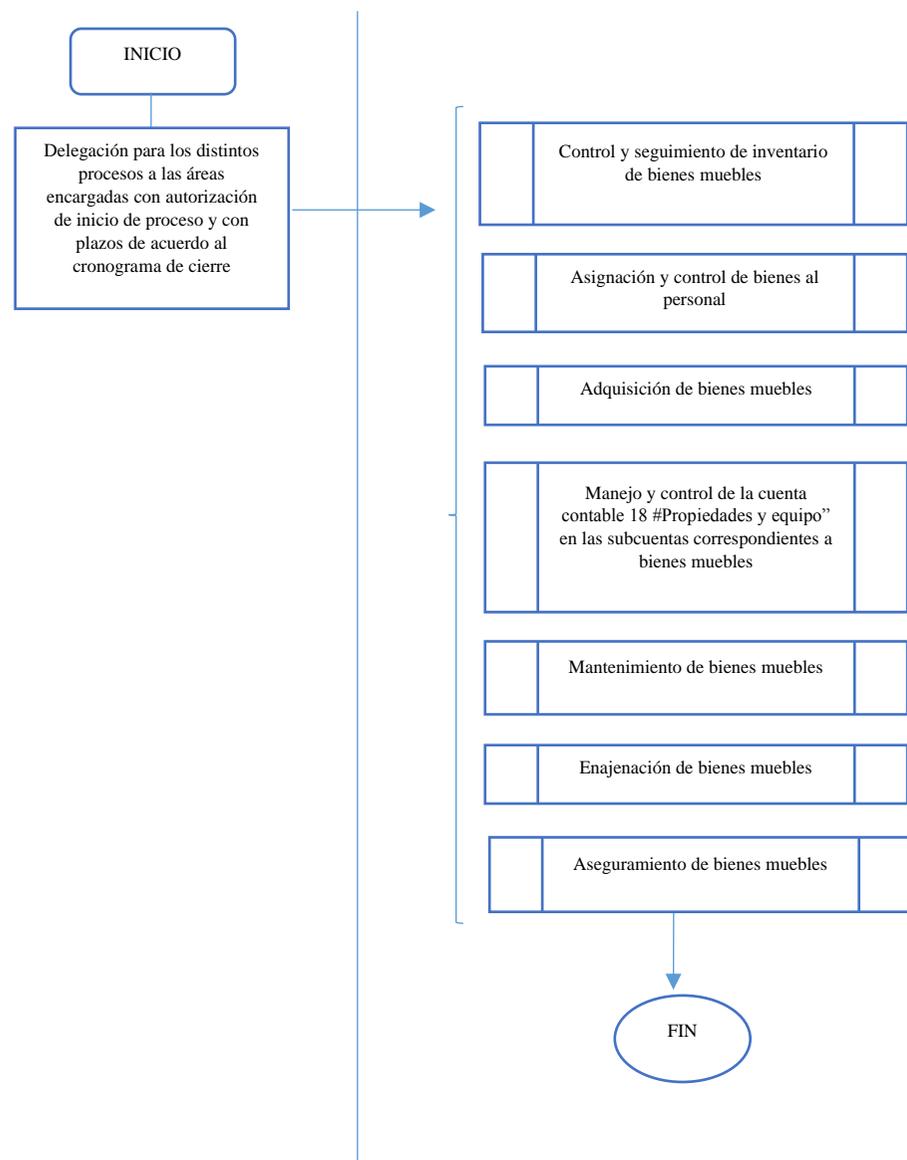
## Anexo 9: Gestión de Bienes Muebles

Despacho Liquidador

Dirección Administrativa

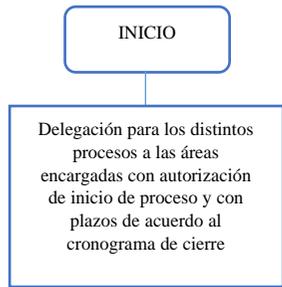
Dirección de Asesoría Jurídica y  
Patrocinio

Dirección Financiera

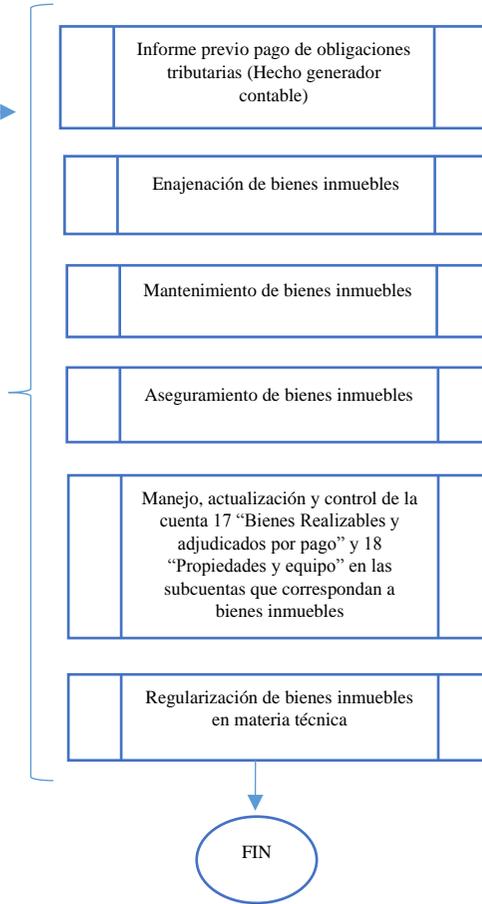


### Anexo 10: Gestión de Bienes Inmuebles

#### Despacho Liquidador



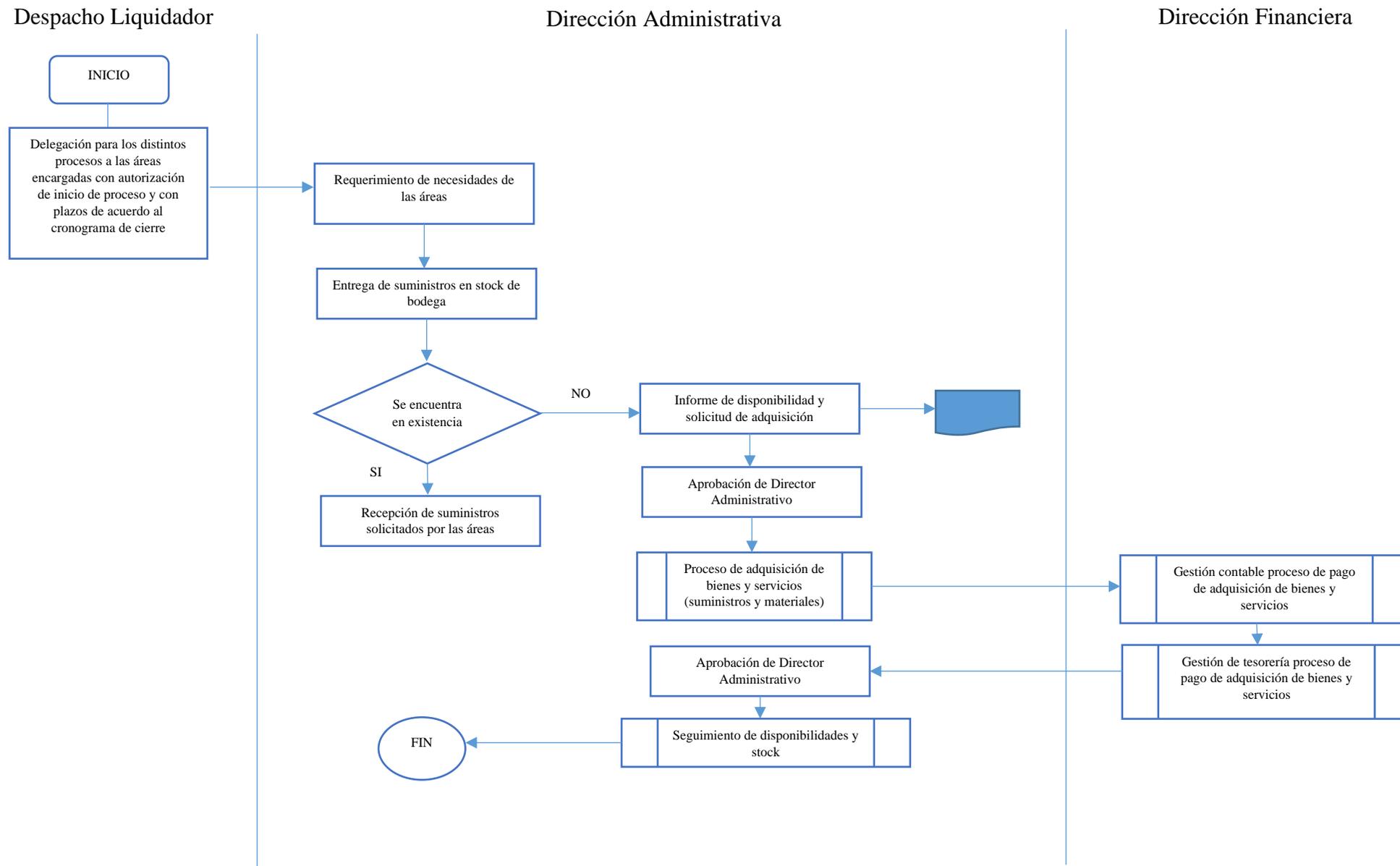
#### Dirección Administrativa



#### Dirección de Asesoría Jurídica y Patrocinio

#### Dirección Financiera

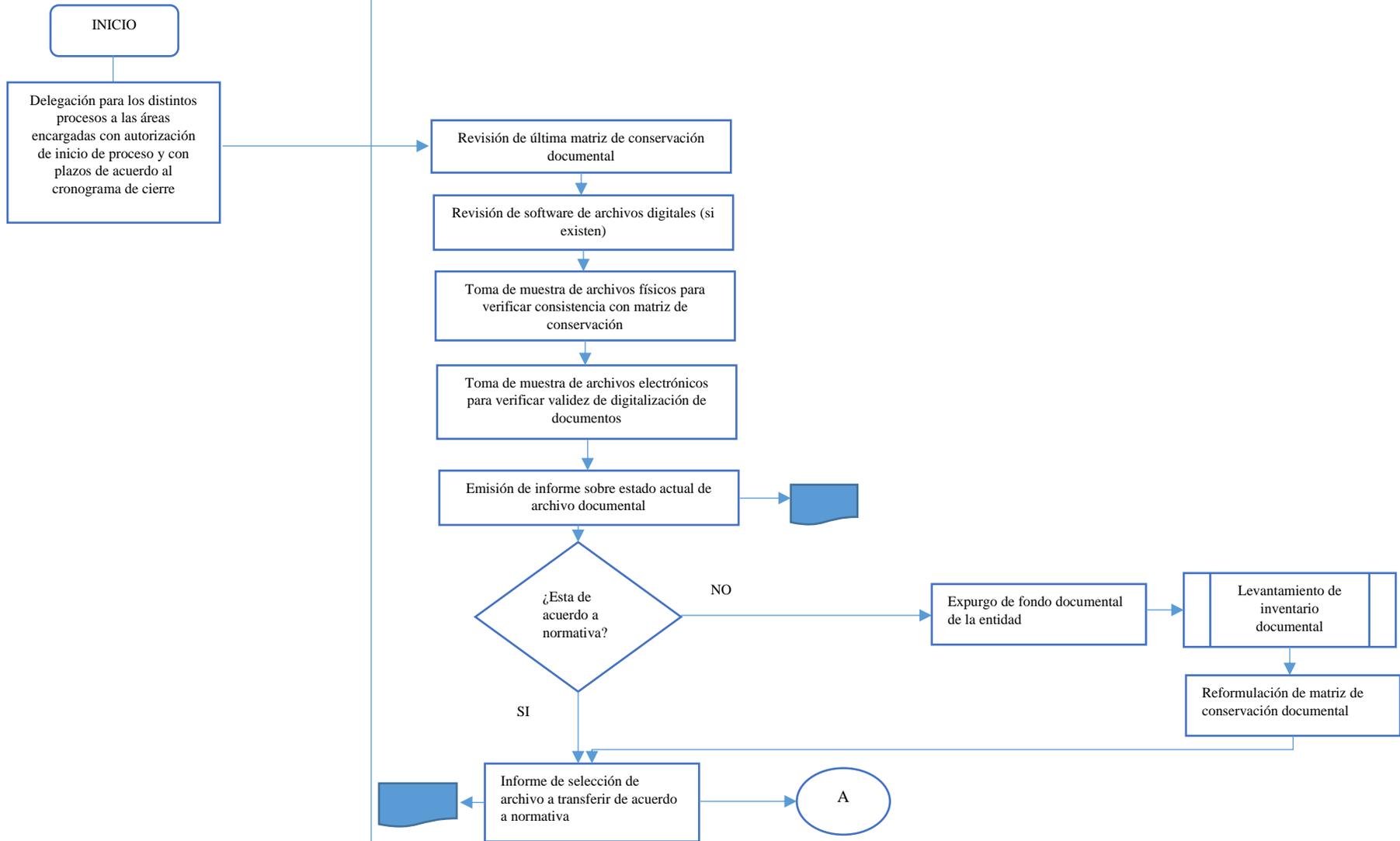
### Anexo 11: Gestión de proveeduría

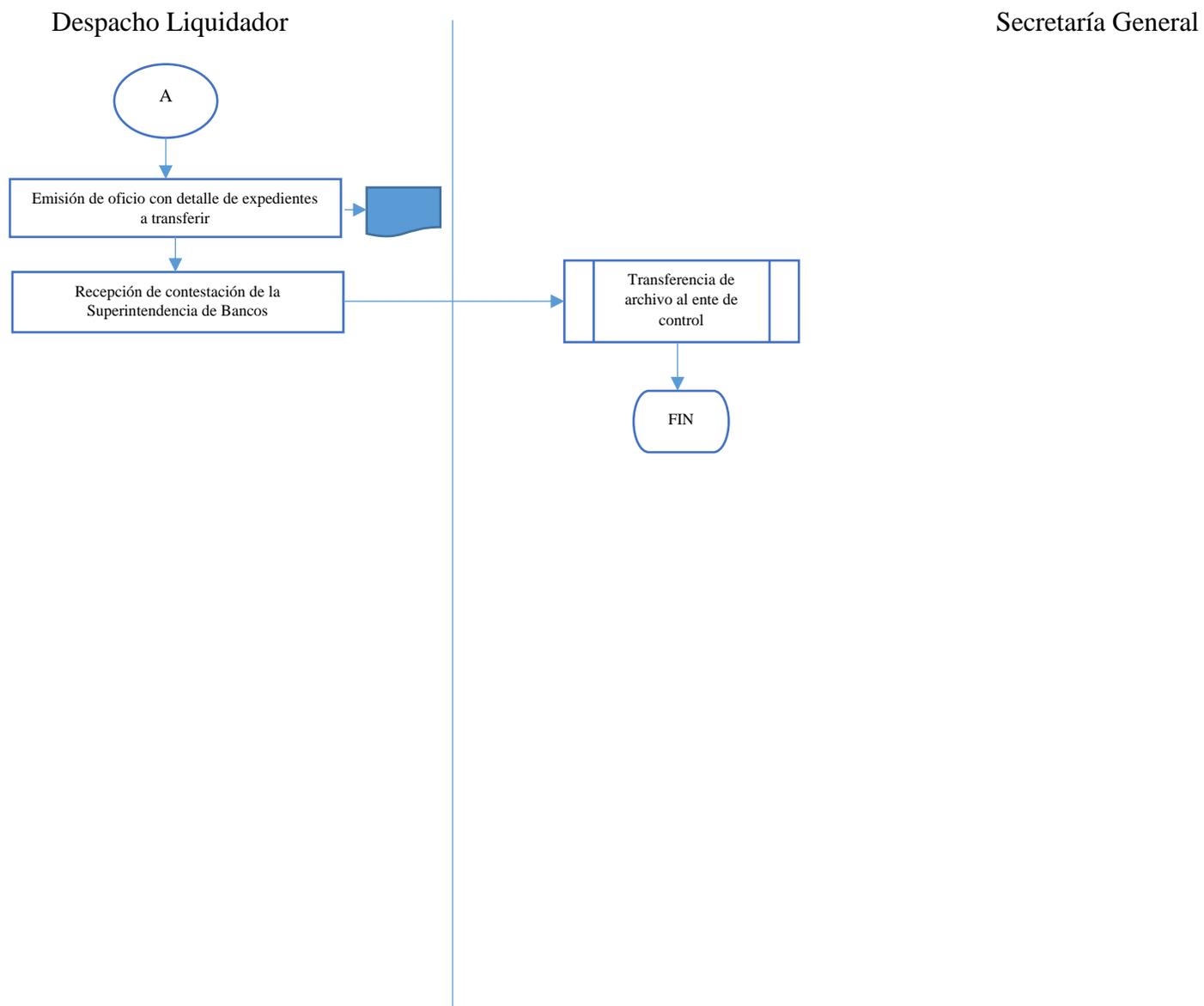


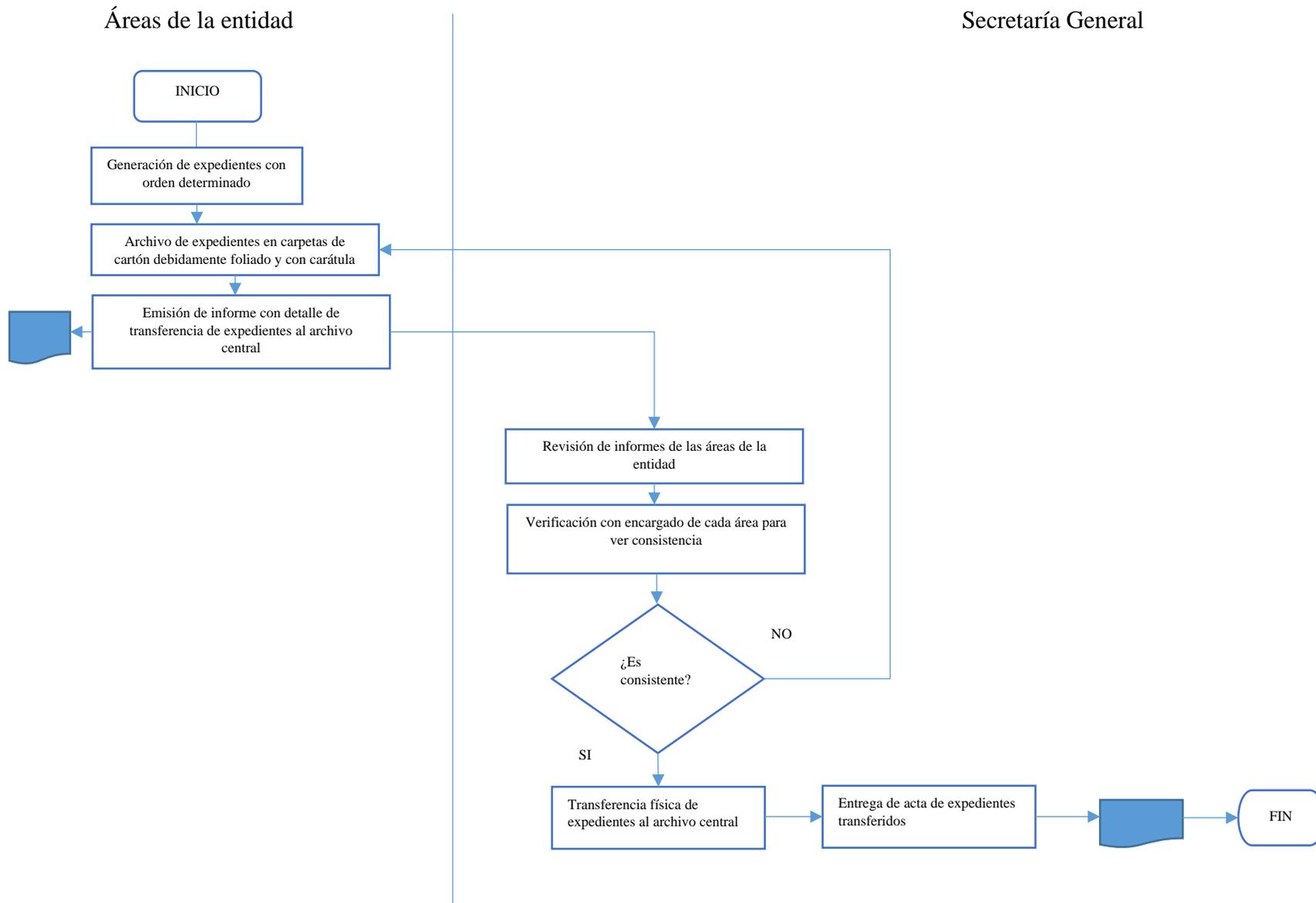
**Anexo 12: Gestión de Archivo Documental físico pasivo**

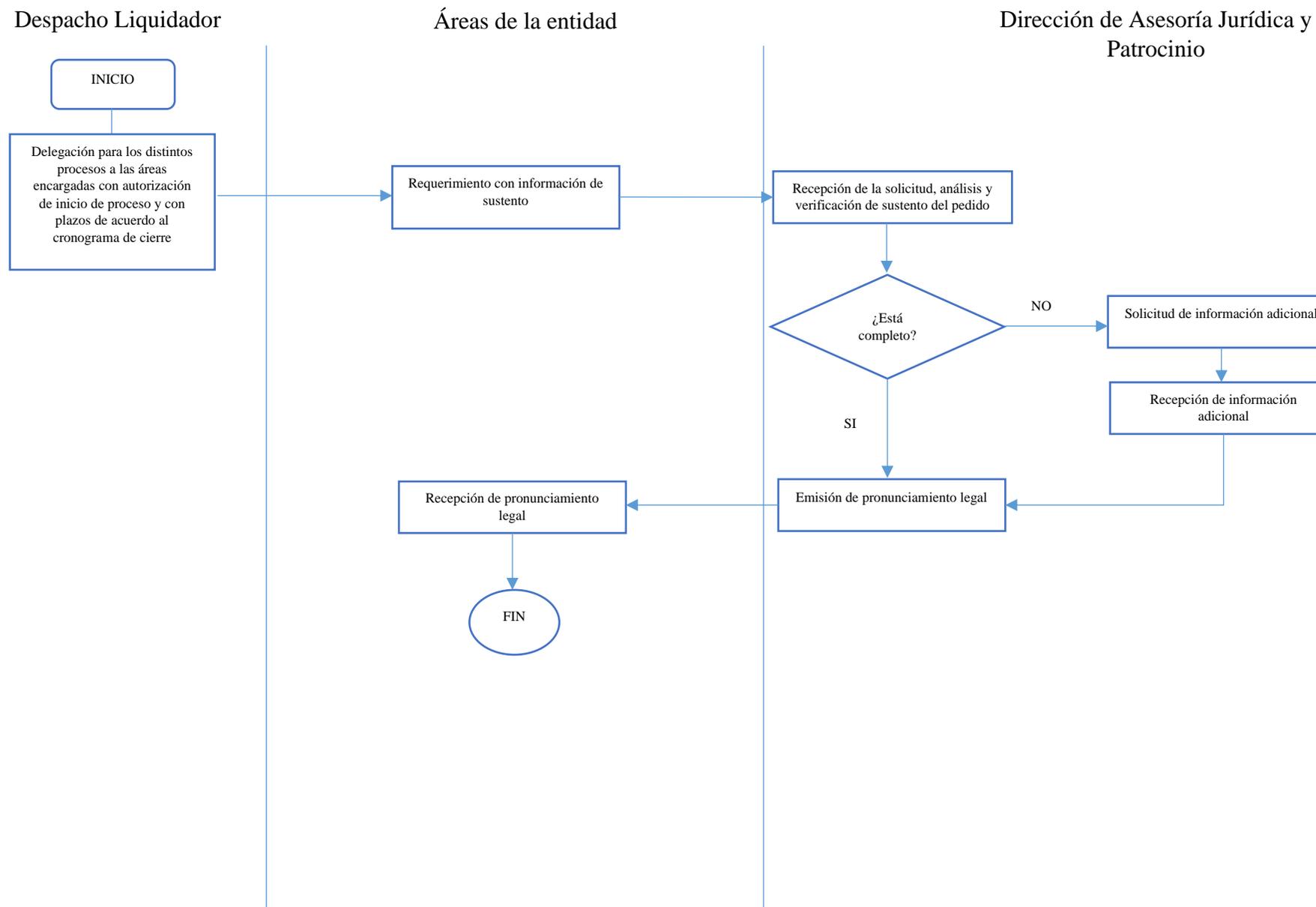
Despacho Liquidador

Secretaría General

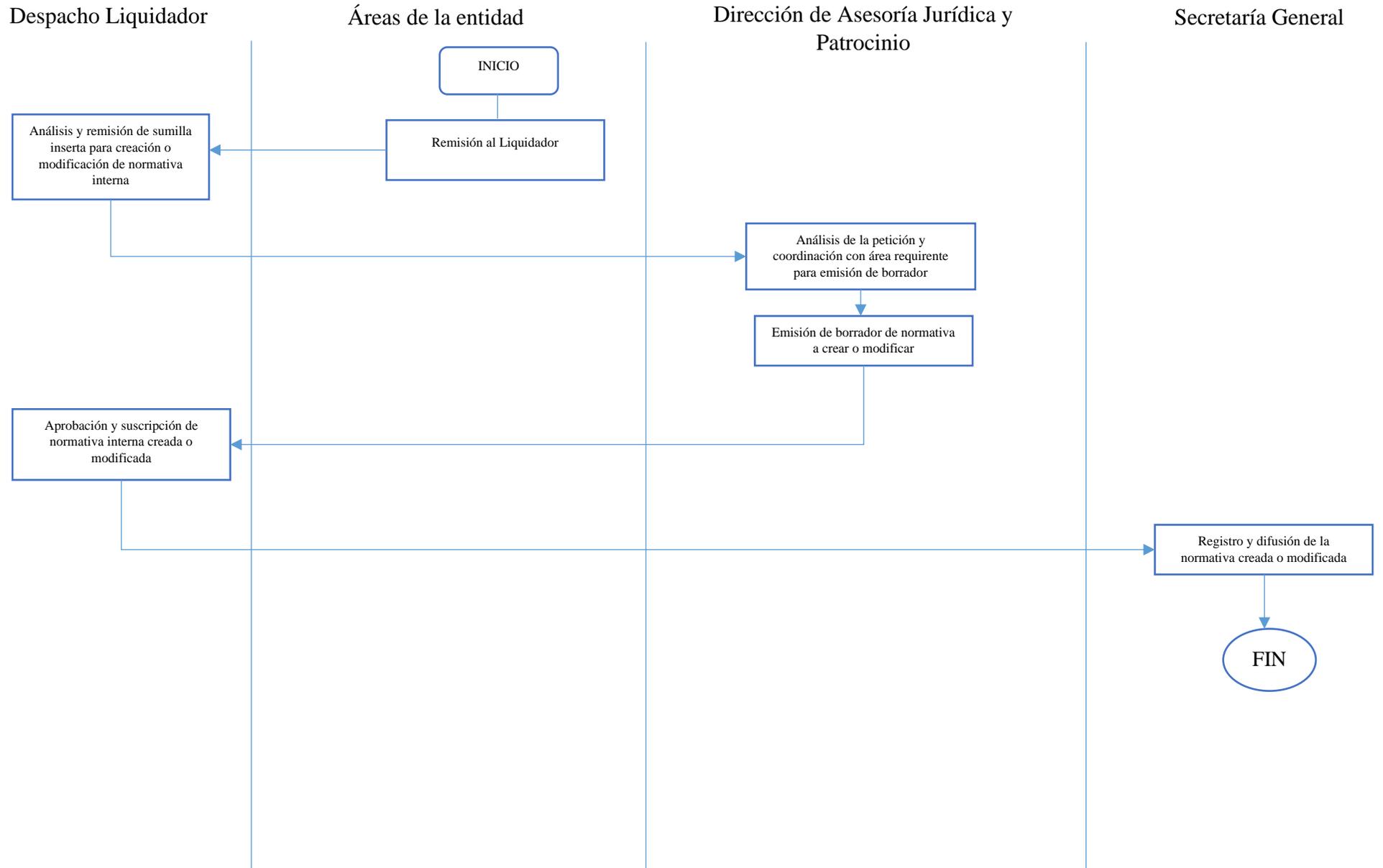




**Anexo 13: Gestión de archivo activo**

**Anexo 14: Gestión de asesoría y consultoría jurídica**

**Anexo 15: Gestión de Creación/Actualización Normativa**

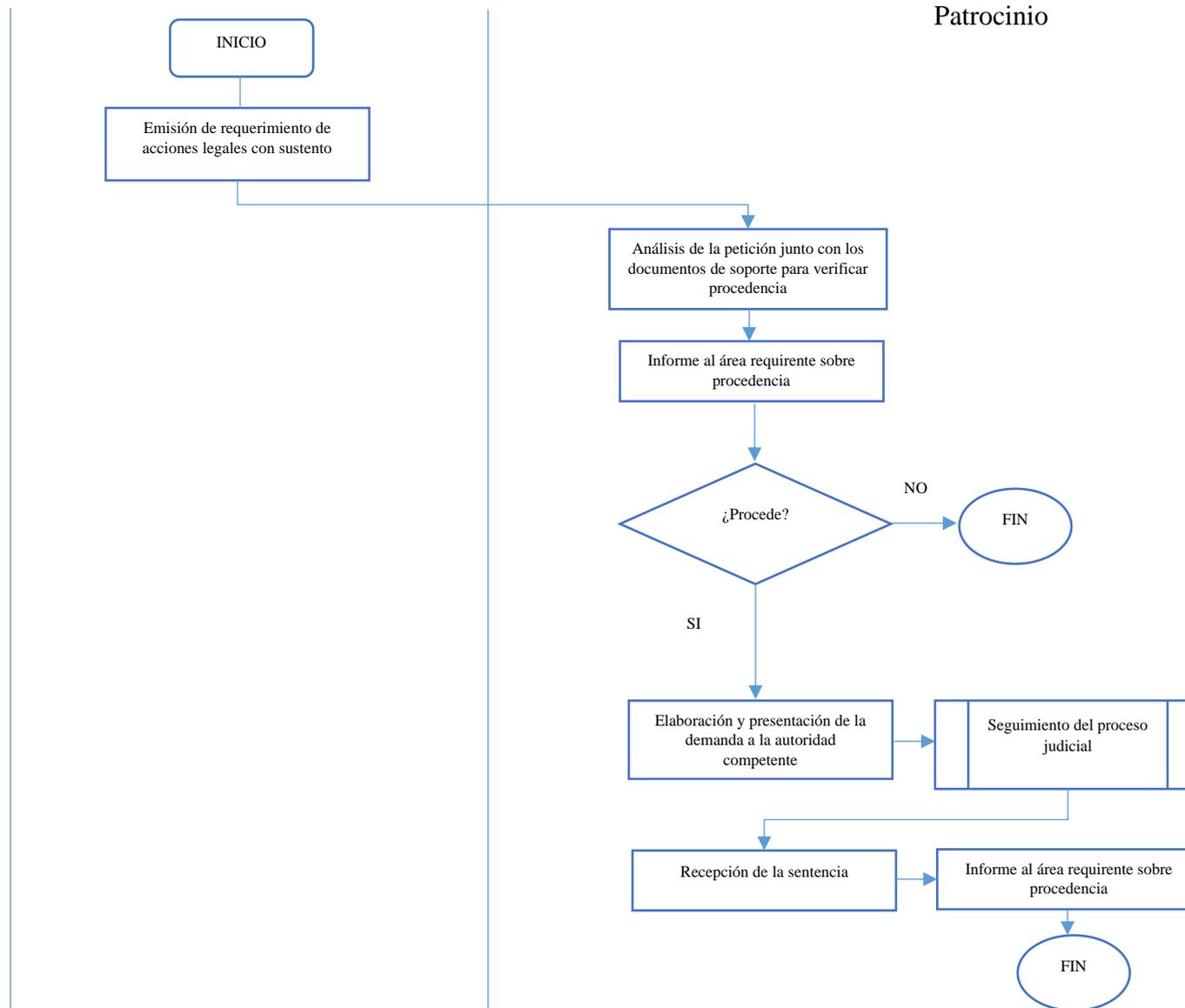


## Anexo 16: Gestión de patrocinio legal (acción judicial)

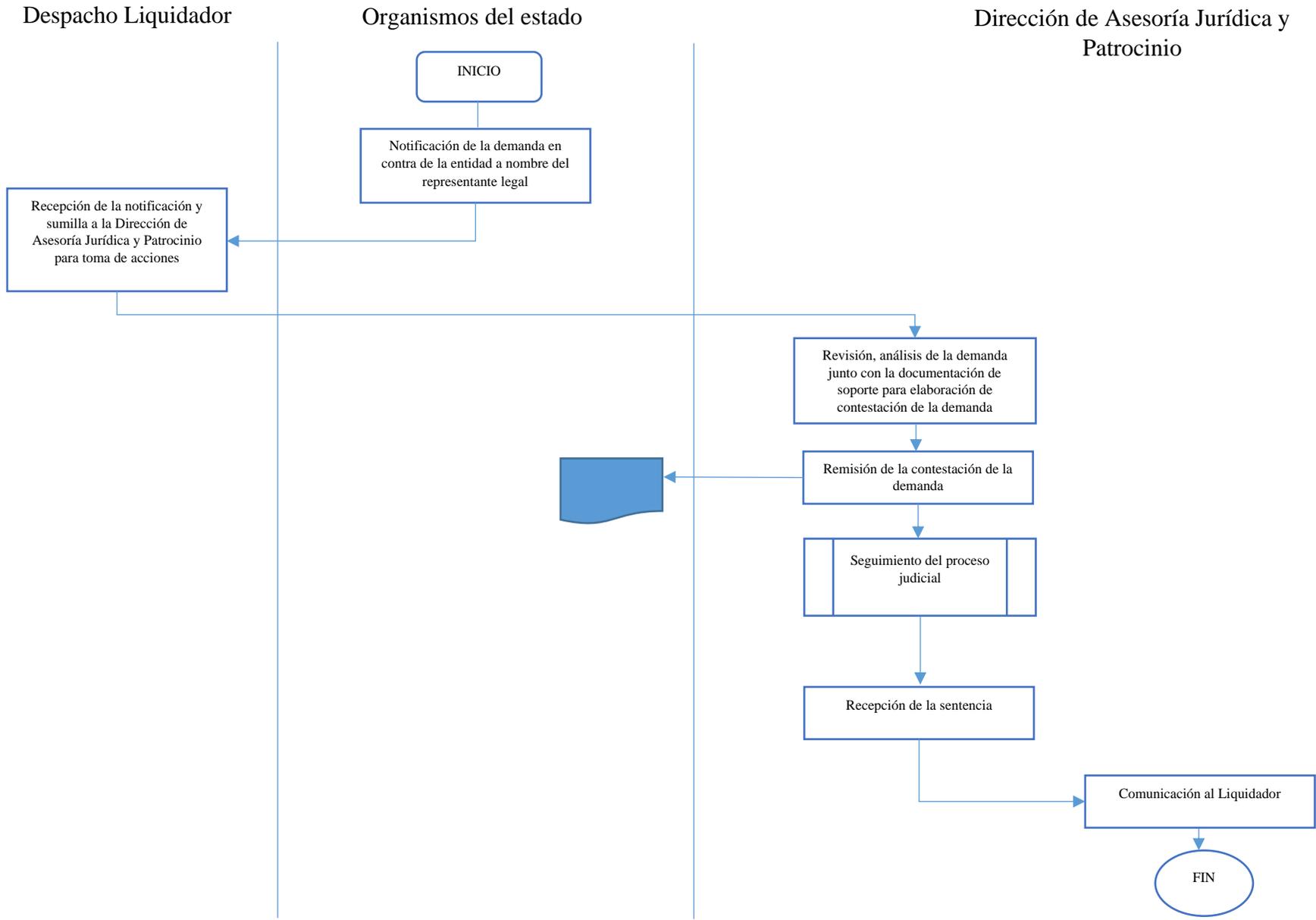
Despacho Liquidador

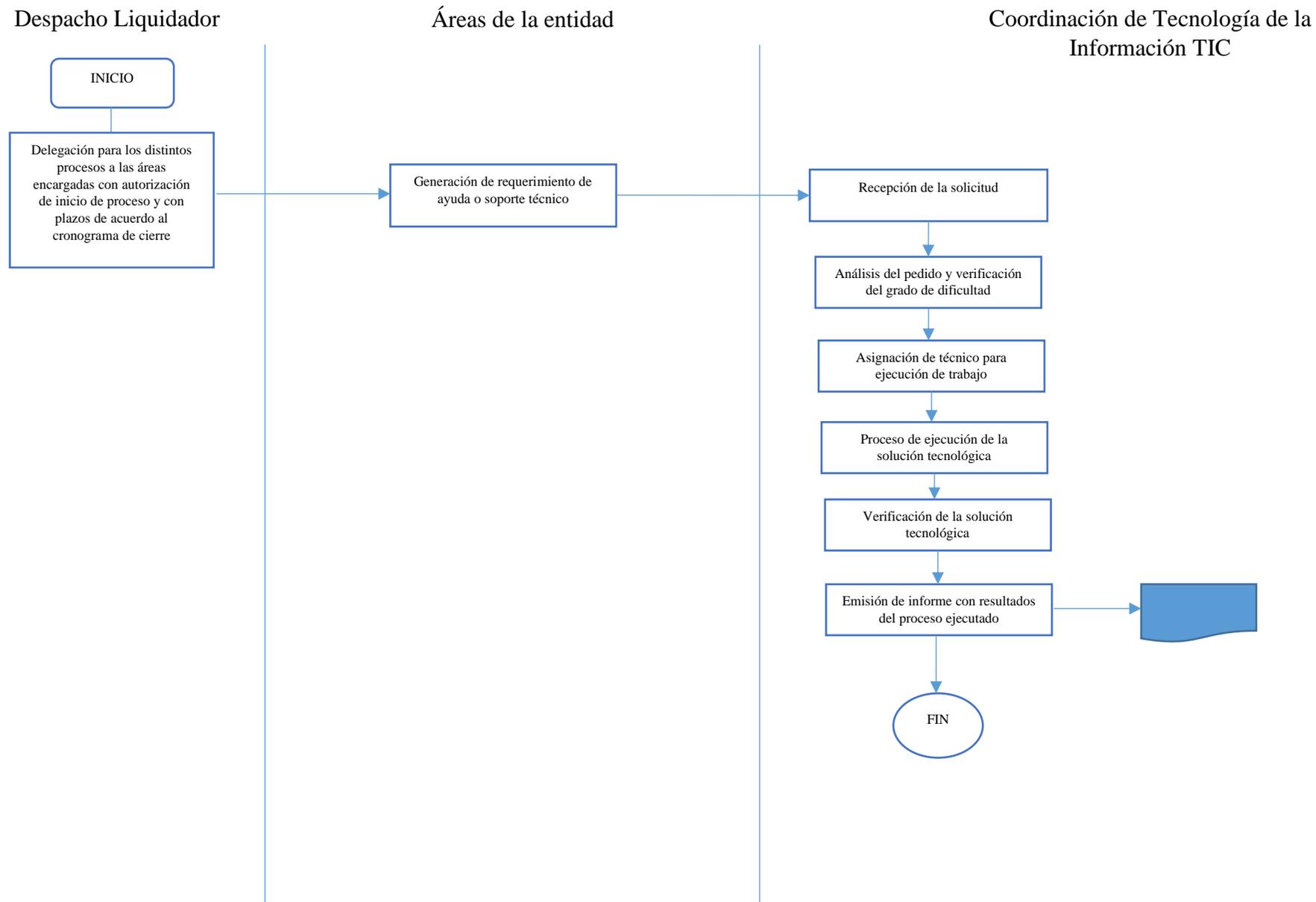
Áreas de la entidad

Dirección de Asesoría Jurídica y  
Patrocinio

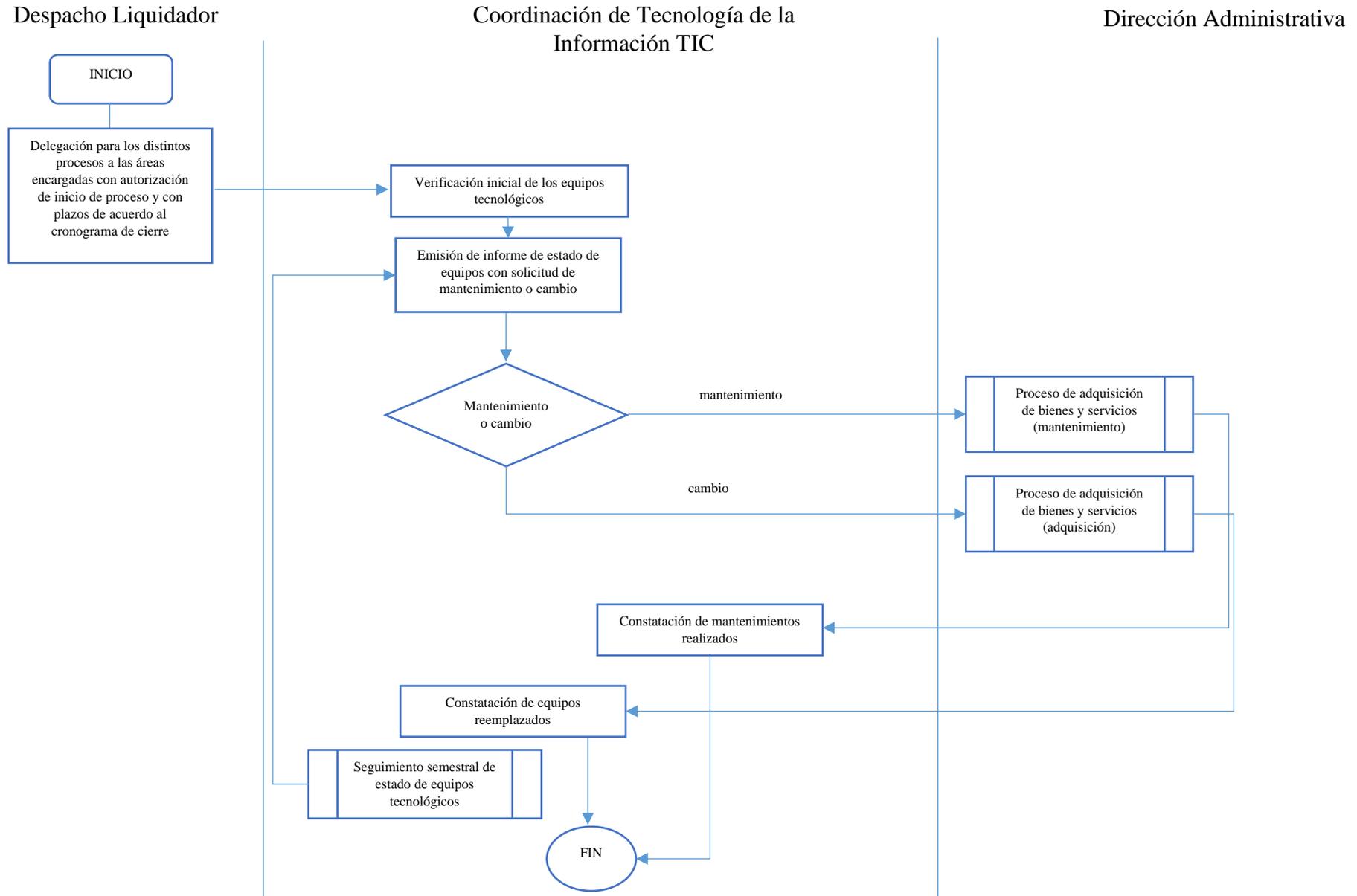


**Anexo 17: Gestión de patrocinio legal (defensa judicial)**



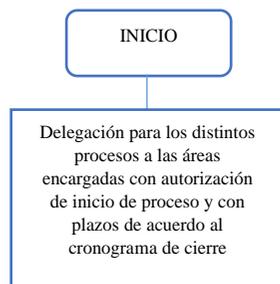
**Anexo 18: Gestión de Help desk**

**Anexo 19: Gestión de control y mantenimiento de equipos tecnológicos indispensables**

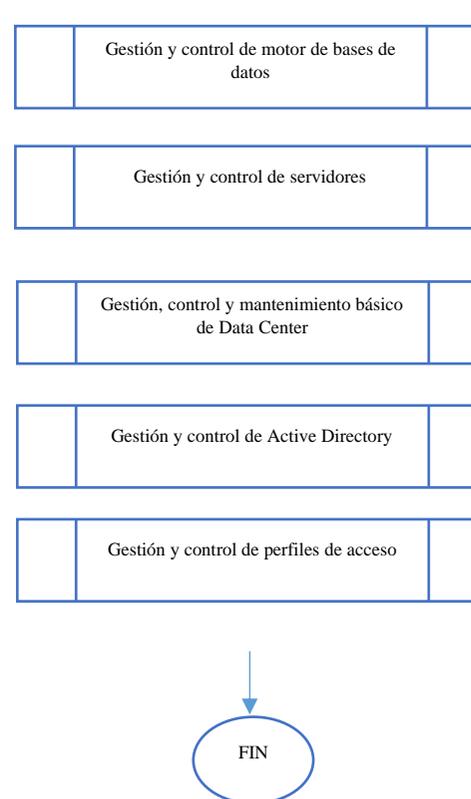


## Anexo 20: Gestión de administración de bases de datos

### Despacho Liquidador

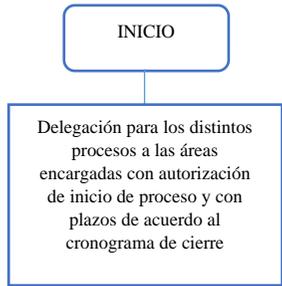


### Coordinación de Tecnología de la Información TIC

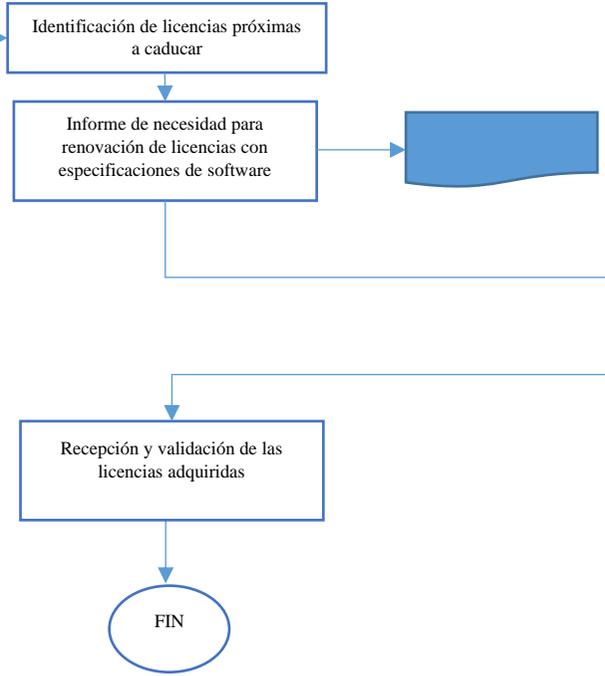


### Anexo 21: Renovación de licencias

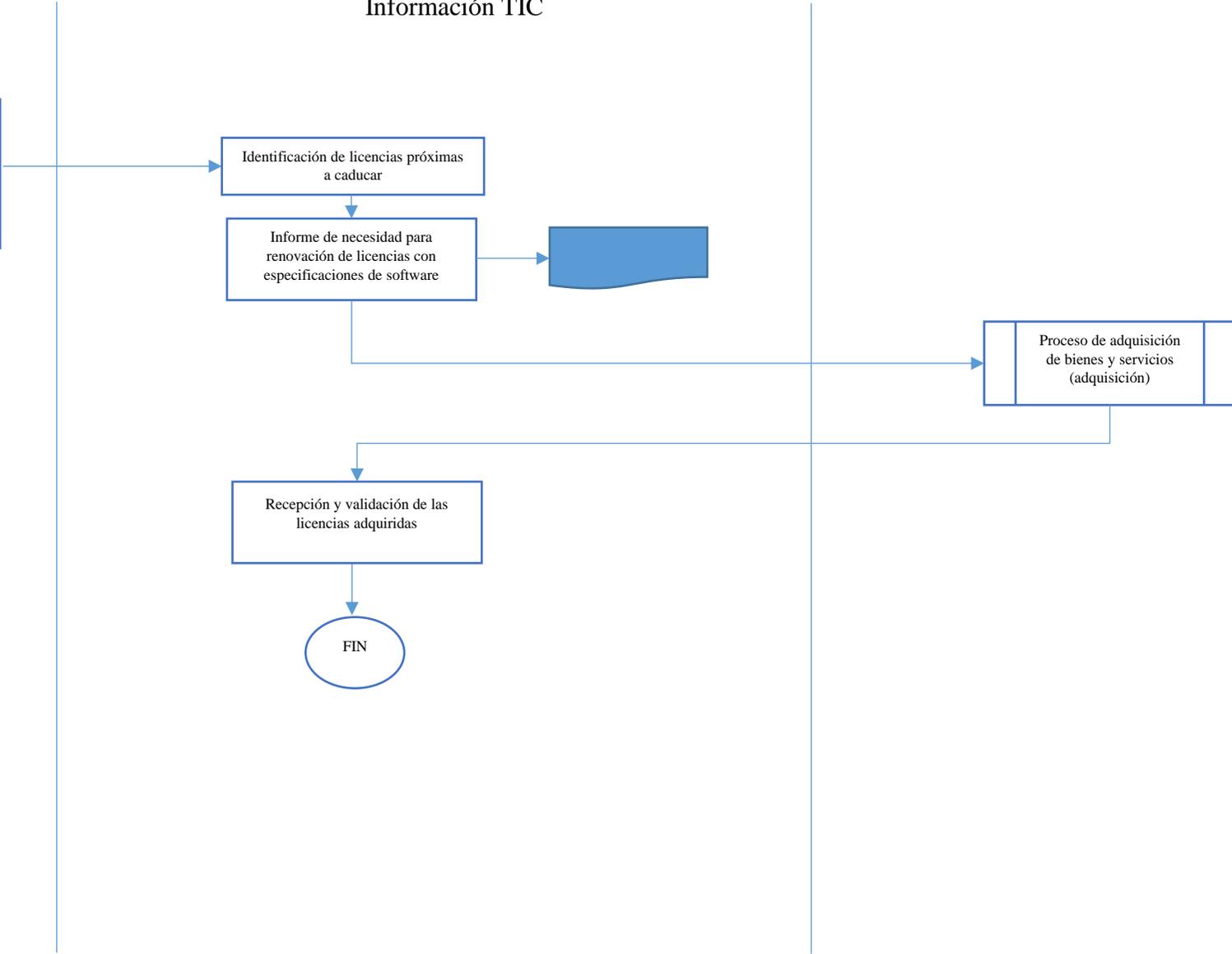
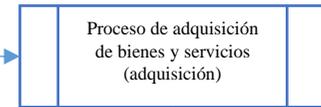
#### Despacho Liquidador



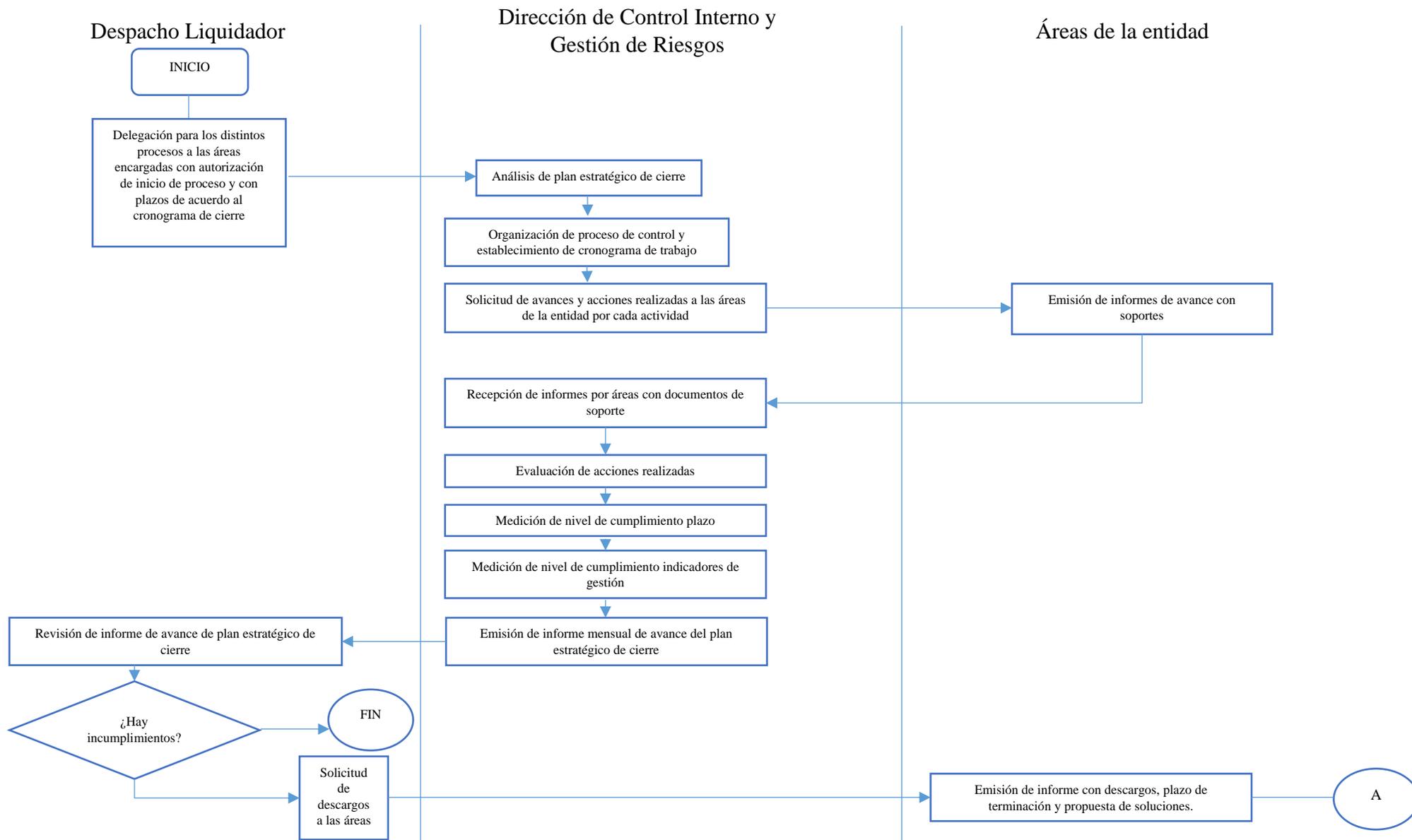
#### Coordinación de Tecnología de la Información TIC

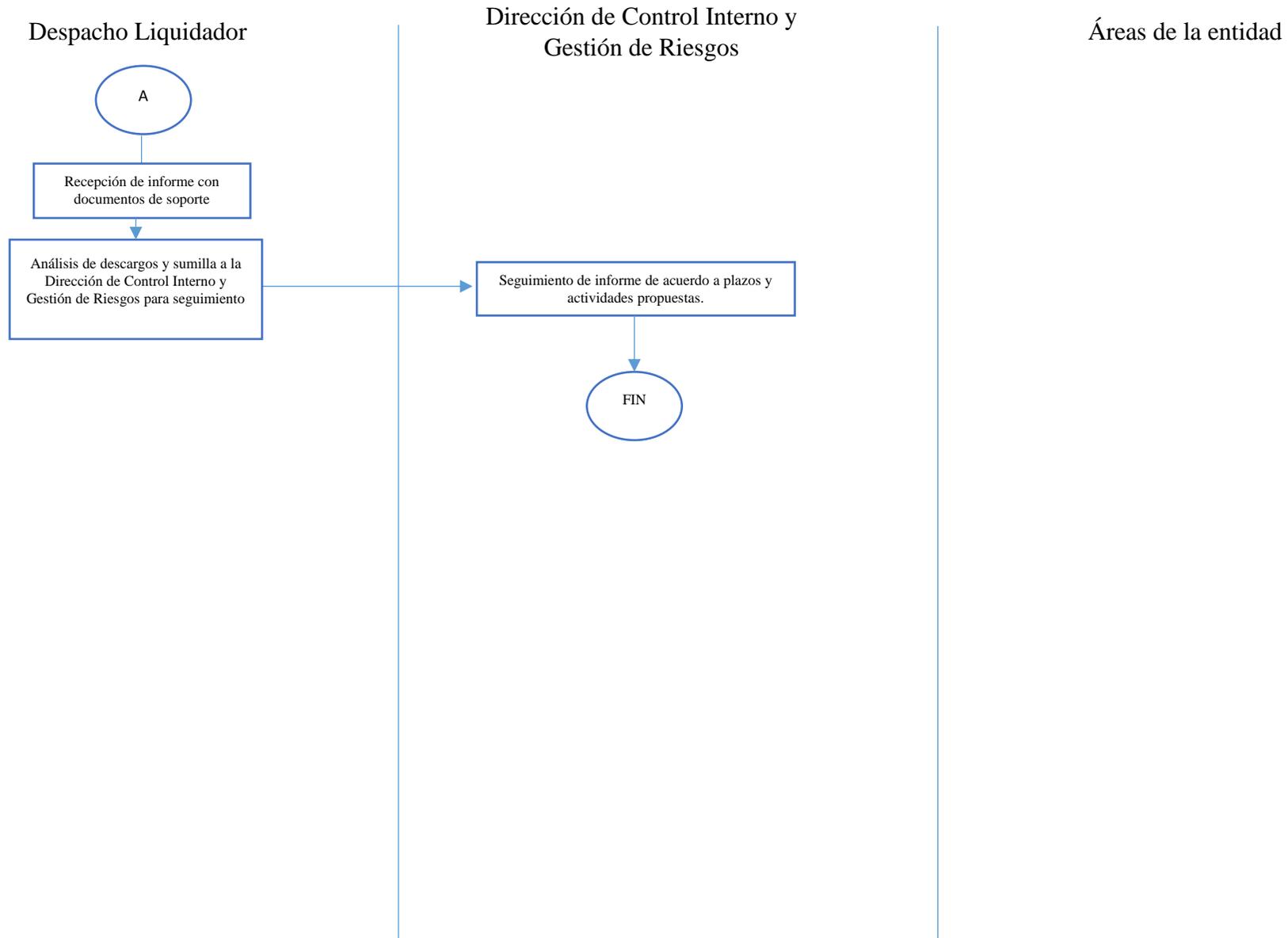


#### Dirección Administrativa

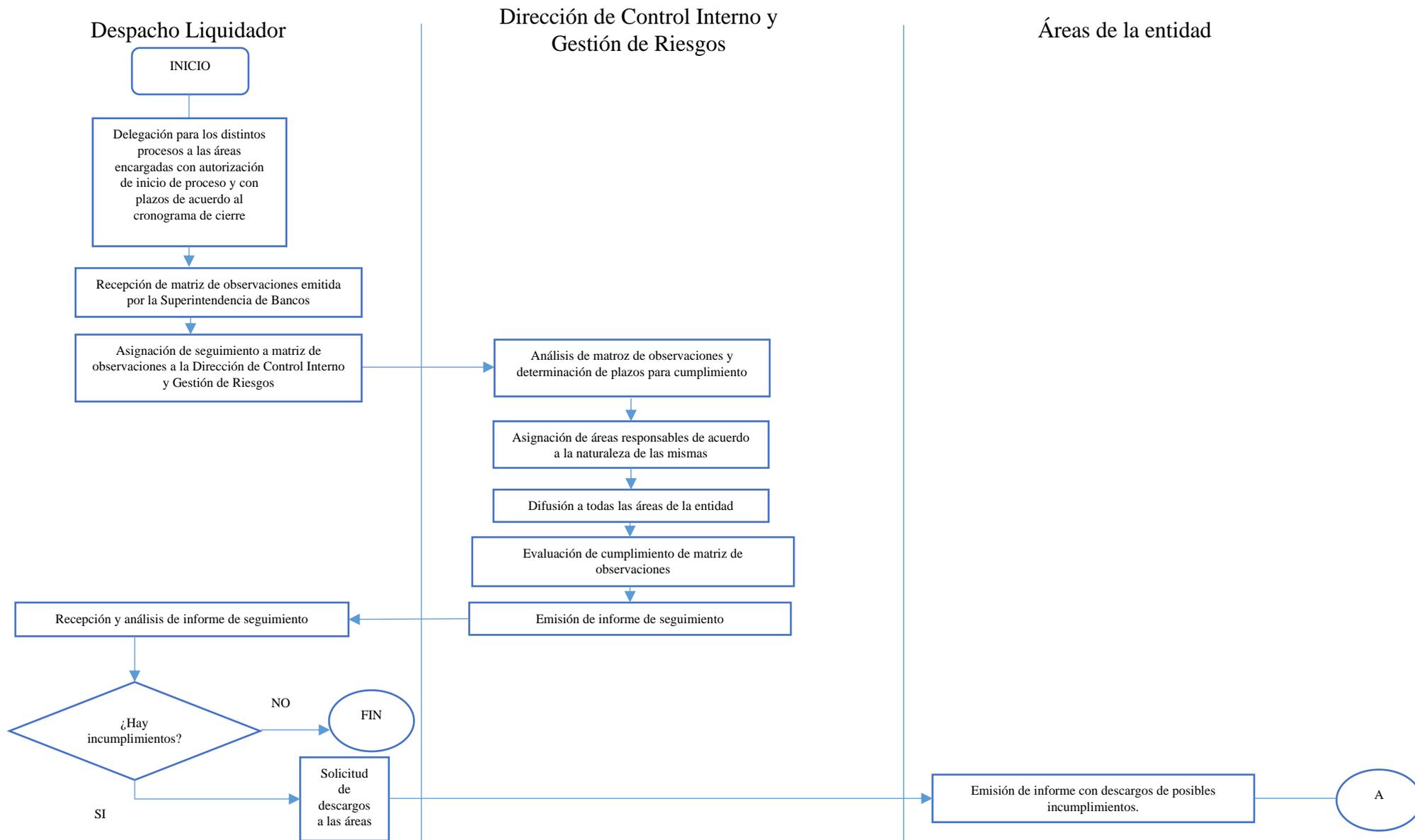


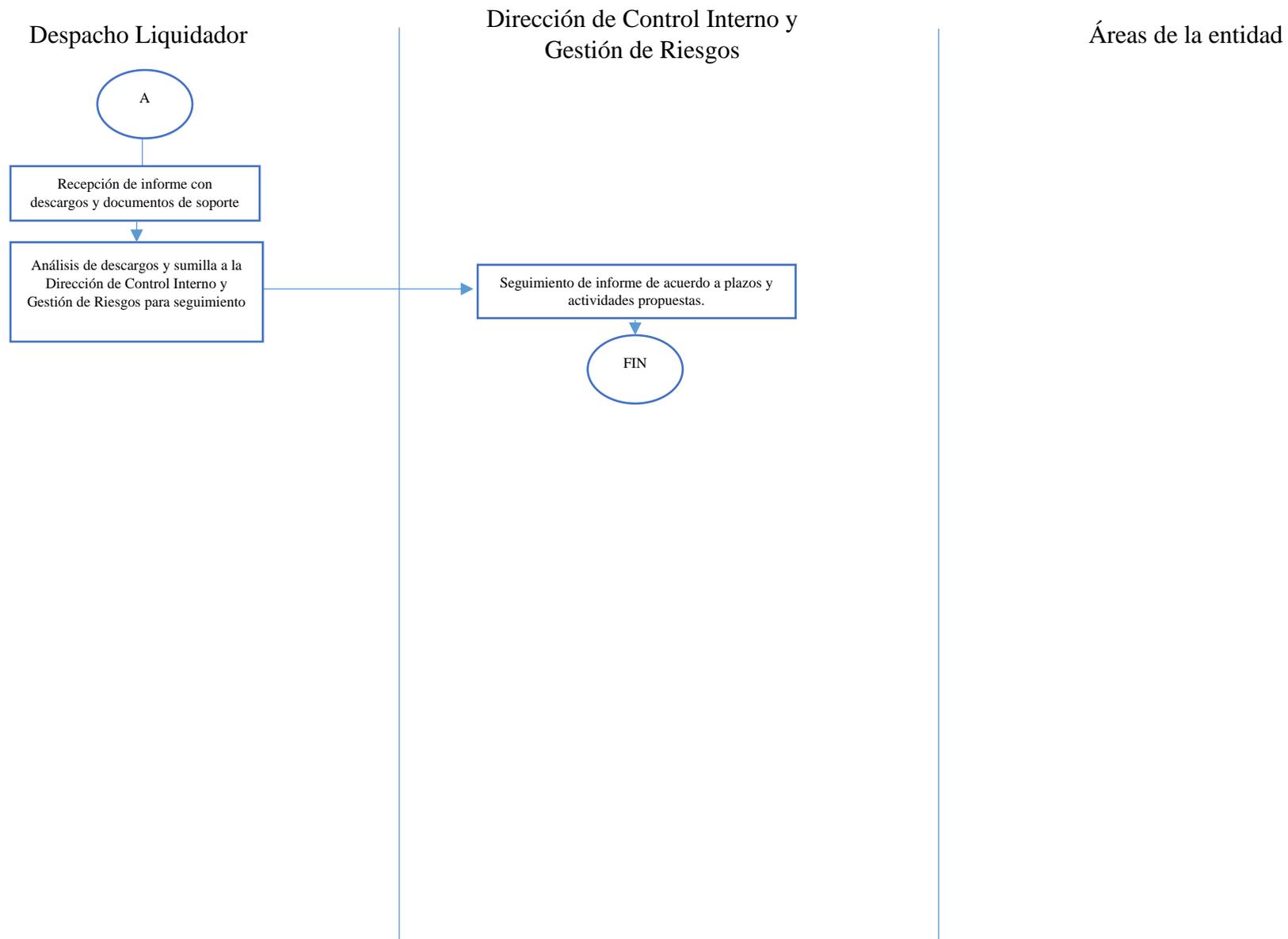
### Anexo 22: Gestión de Control Interno: Plan Estratégico de Cierre



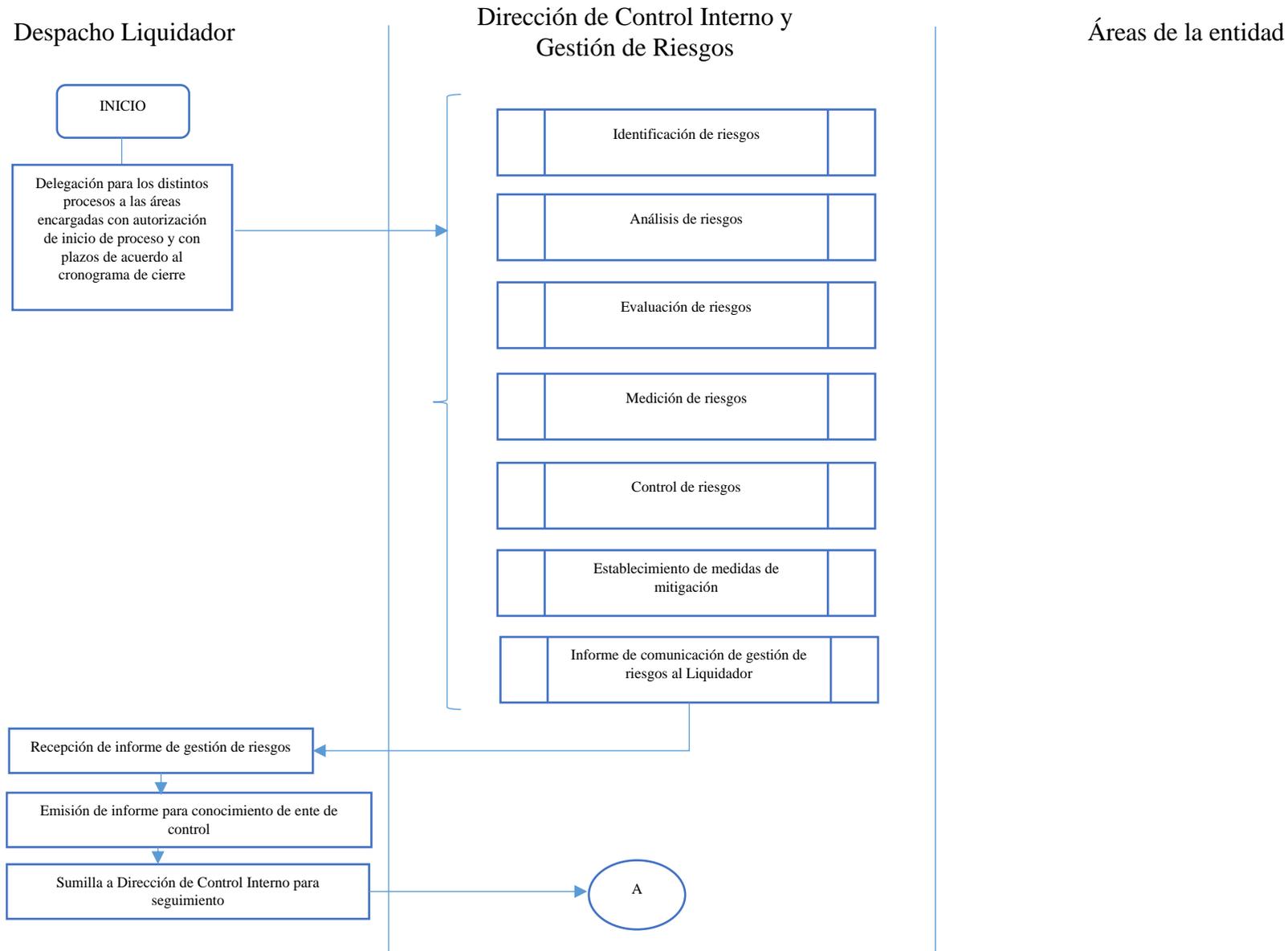


Anexo 23: Gestión de Control Interno: Matriz de Observaciones Superintendencia de Bancos





Anexo 24: Gestión de Riesgos



Despacho Liquidador

Dirección de Control Interno y  
Gestión de Riesgos

Áreas de la entidad

