



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)**

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título:
Modelo de control interno para la administración de fondos complementarios previsionales cerrados
Autora:
Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez
Tutor:
Jhonn Nietzsche Bravo Pardo, M.a.g.

Quito-Ecuador

2019

CERTIFICADO DE AUTORÍA

El documento de tesis con título: **MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS**, ha sido desarrollado por la Ing. Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez con C.C. 020130764-2 que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de la información de esta tesis sin previa autorización.

Ing. Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez
C.C: 020130764-2

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jhonn Nietzsche Bravo Pardo, M.a.g. Certifico que la Ing. Ing.Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez con C.C. 020130764-2 realizó la presente tesis con título **MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS**, y que es autora intelectual de la misma, que es original, auténtica y personal.

Quito, Marzo 2019

Jhonn Nietzsche Bravo Pardo M.a.g.

AGRADECIMIENTO

A Dios quién con su bendición, quién permitió que llegará este día, a mis hijos Annahy y Matheo por estar conmigo en cada obstáculo que la vida me pone y ser mi vida y mi motivación de crecimiento.

A la Universidad Tecnológica Israel, por permitirme continuar con mis estudios, a los profesores quienes nos formaron con criterio técnico, a mis amigos por su apoyo y al Magister Johnn Bravo quien con su conocimiento y enseñanzas que me ayudó a que este trabajo llegará a su fin.

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre conmigo en estos grandes sueños, por darme sabiduría y estar siempre en mi vida, a mis hijos Annahy y Matheo por ser mi inspiración y mi razón de vivir para enfrentar las adversidades del día tras día, los cuales son mi inspiración y mi razón para dar lo mejor de mí, esperando poder ser el ejemplo para ellos.

ÍNDICE GENERAL

certificado de Autoría	ii
Certificado de Responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tablas.....	ix
Resumen	1
Abstract.....	1
Introducción.....	2

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC	6
1.2 Revisión de investigaciones previas	7
1.3 Cuerpo teórico y conceptual	9
1.3.1 Modelo.....	9
1.3.2 Modelo de Control Interno	10
1.3.3 Método COSO	11
1.3.4 MECI- Modelo Estándar de Control Interno.....	13
1.3.5 Normas de Control Interno	13
1.3.6 Componentes de Control Interno.....	14

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque Metodológico	19
2.2 Diseño de investigación	19
2.3 Métodos de investigación.....	20
2.4 Población y muestra.....	20
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación	21
2.6 Diseño del instrumento de investigación	21
2.7 Procesamiento de la información.....	22

2.7.1 Presentación de los resultados	23
2.8 Análisis de la situación financiera de los FCPC	28

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Diagnóstico	32
3.2 Estructura Organizacional.....	32
3.3 Portafolio de Productos	33
3.4 Mapa de Procesos.....	34
3.5 Cadena de valor	35
3.6 Procesos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados	35
3.6.1 Procesos Gobernantes.....	36
3.6.2 Procesos Agregador de Valor	37
3.6.3 Procesos Habilitantes.....	37
3.7 Modelo de Gestión de Control Interno para el Cumplimiento de los Objetivos	38

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

ARTÍCULO CIENTÍFICO

El resumen	76
Objetivos.....	76
Las teorías.....	77
Los métodos	77
Los resultados	79
La discusión.....	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: COSO	12
Figura 2: Administración de Recursos de Terceros-Activos FCPC	28
Figura 3: Administración de Recursos de Terceros-Pasivos FCPC	29
Figura 4: Cuenta Individual Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.....	30
Figura 5: Administración de Recursos de Terceros-Patrimonio FCPC.....	31
Figura 6: Organigrama Propuesto.....	33
Figura 7: Mapa de procesos Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.....	34
Figura 8: Cadena de Valor Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.....	35
Figura 9: Modelo de Control Interno Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC	38
Figura 10: Modulo de Control de la Gestión Estratégica -FCPC	42
Figura 11: Mapa de Direccionamiento Estratégico	46
Figura 12: Mapa Estratégico.....	47
Figura 13: Mapa Estratégico.....	63
Figura 14: Eje Comunicacional	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura instrumentos investigación.....	21
Tabla 2: Indicadores proceso asesoría legal	49
Tabla 3: Indicadores proceso administrativo y financiero.....	51
Tabla 4: Indicadores proceso comité de ética.....	54
Tabla 5: Indicadores proceso talento humano	57
Tabla 6: Indicadores proceso comité de riesgos	59
Tabla 7: Indicadores Módulo Control, Monitoreo y Evaluación	62
Tabla 8: Indicadores Eje transversal de Comunicación y Información.....	68

Modelo de control interno para la administración de fondos complementarios previsionales cerrados

El resumen

El presente artículo es sobre el diseño de un Modelo de Control Interno para la Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC administrados por el BIESS, fondos que en su origen o bajo cualquier modalidad hayan recibido aportes estatales, pasarán a ser administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de su banco, son fondos que les corresponde a los afiliados y jubilados, los cuales deben ser correctamente administrados mediante el diseño de un modelo de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS.

Las palabras clave

Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, Modelo de Control Interno, Eficiencia, Eficacia, Administración.

Abstract

The present research work is the design of an Internal Control Model for the Administration of Complementary Pension Funds Closed-FCPC administered by the BIESS, funds that in their origin or under any modality have received state contributions, will be administered by the Ecuadorian Institute of Social Security through its bank, are funds that correspond to affiliates and retirees, which must be properly managed by designing an internal control model to improve the efficiency and effectiveness in the administration of Supplementary Funds Previsionales Cerrados-FCPC administered by the Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS.

Key Words

Closed Previaionesl Complementary Funds, Internal Control Model, Efficiency, Efficiency, Administration

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se centra en la situación en la administración operativa y financiera de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, estos fondos se caracterizan por tener en su origen o aportes recursos que provienen del presupuesto del estado y fondos privados. Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, son ahorros voluntarios que con fines futuros efectúan las personas naturales para maximizar el rendimiento de los mismos a fin de obtener una Cesantía para cuando se encuentre desempleado (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013).

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC se integran con el patrimonio autónomo constituido a favor de los partícipes a partir de su relación laboral con instituciones públicas, privadas o mixtas o con un gremio profesional u ocupacional, para mejorar la cuantía o las condiciones de las prestaciones correspondientes al seguro general obligatorio, a través del ahorro voluntario de sus afiliados y el aporte voluntario de sus empleadores, de ser el caso, en los términos dispuestos por el marco jurídico vigente (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2013)

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC están amparados por lo mencionado en los artículos 34 y 372 de la Constitución Política del Ecuador del 2008, la cual establece que los fondos complementarios previsionales, son de beneficio social y sin fines de lucro, tienen el carácter de privados y comprenden un patrimonio autónomo diferente e independiente del patrimonio de las instituciones administradoras o de aquellas de las que deriva la relación laboral o gremial, tiene únicamente fines previsionales y son legalmente capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Bajo la disposición legal emitida en años anteriores, estos fondos pasan a ser administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de su banco, conforme el artículo 220 reformado de la Ley de Seguridad Social.

Los principios que deben regir para la administración de estos fondos son seguridad, transparencia, solvencia, eficiencia y rentabilidad, adicionalmente, la gestión operativa y

financiera debe estar regida en base a los controles de los organismos pertinentes a cualquier institución pública que forme parte del gobierno central.

Para la administración de estos Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se fundamenta en las Disposiciones Generales Sexta y Séptima de la Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, las cuales mencionan, que los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC conservarán su objeto y fines, manteniendo el manejo de cuentas individuales independientes y separadas del patrimonio del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y de los demás fondos que administre; y, que los recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC serán destinados exclusivamente para el pago de las prestaciones para las cuales fueron constituidos (Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2009).

Con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia en la administración y por ende mejor los rendimientos para los partícipes se presenta la siguiente propuesta de Diseñar un Modelo de Control Interno.

Problema

Para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrado administrados por el BIESS, se requiere un modelo de control interno con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia en la administración.

Formulación del problema

¿Qué modelo de control interno debe diseñarse con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de la administración de los Fondos complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS?

Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la fundamentación conceptual que sirve de soporte para la elaboración de la propuesta orientada hacia la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados?

- ¿Cuál es la situación actual de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social?
- ¿Cuál es el modelo de control interno para la administración dos por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia en la administración de los Fondos?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el modelo de control interno con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia en la administración de los Fondos complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS.

Objetivos específicos

- Preparar el marco conceptual de sirva de soporte para la elaboración de la propuesta orientada para entender y la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.
- Analizar la situación actual en la gestión operativa de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Elaborar los componentes del modelo de control interno para los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social que busque la eficiencia y eficacia de las actividades.

Justificación

Dada la creciente necesidad de un manejo adecuado de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, el presente estudio permitir proponer un modelo de control interno para los fondos complementarias previsionales cerrados para crear las bases necesarias legales y financieras del manejo operativo y financiero de dichos recursos del

Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC y así mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los fondos.

De ahí la importancia de desarrollar un modelo de control interno de fondos adecuados, con las herramientas legales y financieras necesarias para su beneficio y adecuar la gestión.

Ante esta perspectiva social, la presente investigación se justifica, debido a que existen las herramientas teóricas y aplicativas, para el desarrollo del modelo de Control Interno en base de la consideración legal y operativa de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

Para la ejecución del modelo se planea emplear herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa, ya que permiten detectar problemas inherentes a la acción financiera y operativa al interior de la administración de los fondos. Estas falencias buscan ser subsanadas con la ejecución del modelo de control interno que se planteará en el proyecto de investigación, el cual seguirá lineamientos basados en los principios de seguridad, transparencia, solvencia, eficiencia y rentabilidad que establece la normativa vigente.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se analizaron diferentes puntos de vista, definiciones y trabajos de autores sobre los componentes más importantes de un “Modelo de Control Interno”, enfocándonos en los aspectos más sobresalientes y estratégicos que conlleven a un correcto funcionamiento y crecimiento de la organización.

Es importante realizar un análisis de ciertas definiciones relacionadas con el tema a investigar, como son: ¿Qué son los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC?

1.1 Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC se crearon en Ecuador desde la década de los 80 como una alternativa adicional y complementaria de ahorro a la del IESS con miras a mejorar la jubilación o cesantía. Se llaman cerrados porque solo pueden conformarlo los trabajadores de una misma empresa o entidad. (Orozco y Ramírez .2015).

Como vemos los Fondos Previsionales se crearon con el fin de mejorar la jubilación y cesantía de los partícipes.

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC son instituciones de carácter privado creadas por la decisión voluntaria “de al menos el 25% de los empleados bajo relación de dependencia” (Resolución N° SBS-2002-0737)

Conforme la normativa mencionada estos fondos son privados y depende de la decisión de cada persona es voluntaria, pero debe estar bajo relación de dependencia.

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC se financian con las aportaciones mensuales de cada partícipe, mismas que constituyen el capital necesario para el otorgamiento de las diferentes líneas de crédito y otros beneficios para el bienestar de los partícipes. La creación de estos fondos está amparada en el Artículos 372 de la Constitución

Política del Ecuador; y el desarrollo de sus actividades está regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Como habíamos indicado esta afiliación depende de cada persona y es financiada mediante aportes mensuales de su remuneración.

En el caso de los afiliados y jubilados el ahorro previsional voluntario se canaliza a través de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

1.2 Revisión de investigaciones previas

En la revisión de las investigaciones previas relacionadas con el modelo de control interno para la administración de Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, se encontraron trabajos investigativos realizados en el país que contribuyen a entender la temática y la importancia de establecer controles que permitan mejorar la gestión administrativa, financiera y contable de las organizaciones, es así que se citan las siguientes tesis de grado:

La investigación realizada en Riobamba en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por la autora Evelyn Hidalgo en el año 2016, propone el diseño de un modelo de control interno, basado en el modelo Coso III, aplicado al Fondo Complementario Previsional Cerrado – Docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, señala que es muy importante establecer un modelo de control interno adaptado a los requerimientos del fondo a través del establecimiento de políticas, métodos y procedimientos en el cual participen tanto el nivel directivo como el nivel operativo del fondo con el fin de promover la eficiencia, reducir el riesgo y generar confianza de los estados financieros, el trabajo de investigación concluye que aplicado el modelo de control interno basado en el método COSO III se pudo proteger, salvaguardar y asegurar los recursos humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y económicos del Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC –DESPOCH y de esta forma asegurar la exactitud y veracidad de los registros contables, utilizando dicha información para la toma de decisiones en beneficio de la entidad.

Como vemos esta investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de control interno pero tiene como referencia el modelo COSO III, con el fin de resguardar los recursos de los Docentes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Otro estudio importante sobre este tema, es el propuesto por la autora Olga Rodríguez en la Universidad Técnica de Ambato, en el año 2014 sobre “La liquidez y su incidencia en la rentabilidad del fondo complementario previsional cerrado de los Docentes de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, el cual tiene como propósito obtener una guía que oriente a la optimización de la rentabilidad partiendo de la liquidez efectivamente determinada por el análisis financiero que ayude en la toma de decisiones para la conformación de alternativas de inversión incorporando nuevos activos, de tal manera que el riesgo de la cartera puede disminuirse al aplicarse la teoría del portafolio de Markowitz (1952).

En la tesis de la autora Olga Rodríguez en la Universidad Técnica de Ambato, esta tesis el Objetivo es establecer la liquidez y su incidencia en la rentabilidad del fondo que ayude en la toma de decisiones de las autoridades en el momento de realizar inversiones y minimizar el riesgo.

La esencia de esta investigación es el desarrollo de un portafolio de inversiones financieras basados en el modelo Markowitz “teoría del portafolio” (1952), de forma que, se establece una herramienta para la toma de decisiones preliminares sustentadas en el comportamiento de diferentes instrumentos de inversión a través de combinaciones óptimas que maximizan la ganancia esperada para un nivel determinado de riesgo respetando la normativa interna, mismo que es complementado con una proyección de liquidez mínima, de tal manera que afiance una solidez y fortalezca la confianza de sus partícipes.

Una publicación similar es la realizada por la autora Grace Carolina Alemán Cruz con el título Diseño de Procedimientos de Operaciones de Crédito y Cobranza en el Fondo Complementario Previsional Cerrado de Cesantía de los Servidores, Obreros y/o Trabajadores de la CNT EP (CANACIET) realizado en Quito en la Universidad Central del Ecuador y publicado en el 2013, este trabajo busca diseñar procedimientos de operaciones de crédito y cobranza en Canaciet, toda vez que la autora ha encontrado falencias y debilidades en la gestión que deben ser mejoradas en beneficio de los partícipes y el éxito del fondo, la investigación concluye que el mecanismo de estabilidad del fondo mediante la ejecución y control de los procesos planteados permitió mejorar la gestión del Fondo y el desempeño de las actividades más productivas y organizadas obteniendo mayor eficiencia en los recursos administrativos y financieros del Fondo Canaciet.

Por lo expuesto vemos lo importante de realizar el desarrollo un modelo de control interno enfocado en mejorar la gestión financiera y operativa de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC con el fin de incrementar su situación patrimonial.

1.3 Cuerpo teórico y conceptual

1.3.1 Modelo

Miguel A. Duhalt Kraus, establece, que un modelo es un manual que: “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (p. 60).

Joaquín Rodríguez (2012) establece que un en un manual de procedimientos para todas las áreas de la institución estén coordinadas, este manual tiene como objetivo:

- Tener visión integral
- Tener la secuencia lógica de los procedimientos.
- Establecer las atribuciones de cada área
- Diagramar los flujos de los procesos.

Pardo (2017), considera que en el manual se detalla los procesos a seguir que es un “conjunto de actividades interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados después de añadirles un valor”

Por lo expuesto por Miguel A. Duhalt Kraus; Joaquín Rodríguez (2012) y Pardo (2017, coinciden que el Modelo de Control Interno es un manual que se propone debe estar detalla los procedimientos integrados y la forma en la cual interactúan cada uno de los procesos con el fin de cumplir los objetivos de la institución y deben estar definidos en procesos.

Es importante Autor Ing. John Nietzsche Bravo Pardo en el Instituto De Altos Estudios Nacionales de Quito, en el año 2009 sobre “La Gestión Del Proceso Administrativo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano Para Otorgar La Acreditación a los Organismos de

Evaluación” en el cual en las recomendaciones en el numeral 4.2. Recomendaciones establece:

Realizar una planificación organizacional para tener una organización departamental, y diseñar en base a esta planificación organizacional una estructura por niveles jerárquicos para que tenga funcionalidad la institución, y de aquí partir con una organización por procesos y tener una estructura por procesos que le permita cumplir con los lineamientos emitidos por la SENRES y pueda integrarse al sistema de gestión pública.

Conuerdo con lo manifestado por él. Ing. Johnn Nietzsche Bravo Pardo por cuanto en la institución debe haber una planificación organizacional y esta debe estar definida por procesos y esto ayuda al cumplimiento de la gestión de la institución, ya que cada proceso cumple las competencias que le son asignadas con los procesos.

1.3.2 Modelo de Control Interno

El proceso para aplicar el modelo de control interno, se lo debe realizar conforme lo mencionado por Blanco Luna (2016, pág. 92) el control interno “es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos...”

Por lo expuesto comprendemos que el control interno debe orientarse desde las máximas autoridades de la institución y todo el personal, para tener seguridad del logro de los objetivos de la institución ya que constituyen el marco que regula y garantiza las acciones del talento humano de cada entidad u organismo según su competencia, y en función de la naturaleza jurídica de la entidad, para que se desarrollen, expidan y apliquen los controles internos que provean una seguridad razonable en salvaguarda de sus recursos.

La Contraloría General del Estado define al control interno como:

El control interno un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución que proporciona seguridad razonable para proteger los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales.- Constituyen elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro

de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.- El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado, y tendrá como finalidad primordial crear las condiciones para el ejercicio del control externo a cargo de la Contraloría General del Estado. (2009, pág. 3)

Como podemos establecer el control interno será de responsabilidad de cada institución del Estado, es por esto que la Contraloría General del Estado se encarga de normar y regularizar todos a todas las instituciones que manejan recursos públicos aplicando las auditorías internas.

Estupiñan Gaitán (2016) lo define como al control interno como:

El proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por un grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (pág. 63).

Tal como define Estupiñan el control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales.

1.3.3 Método COSO

El método COSO III nos permite integrar los sistemas y procesos de una institución con el fin de un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos, que son: Eficacia y eficiencia de las operaciones.

**EL SIGUIENTE CUADRO ES UNA VISIÓN GENERAL DEL MARCO CONCEPTUAL DEL MODELO COSO:
OBJETIVOS Y COMPONENTES**

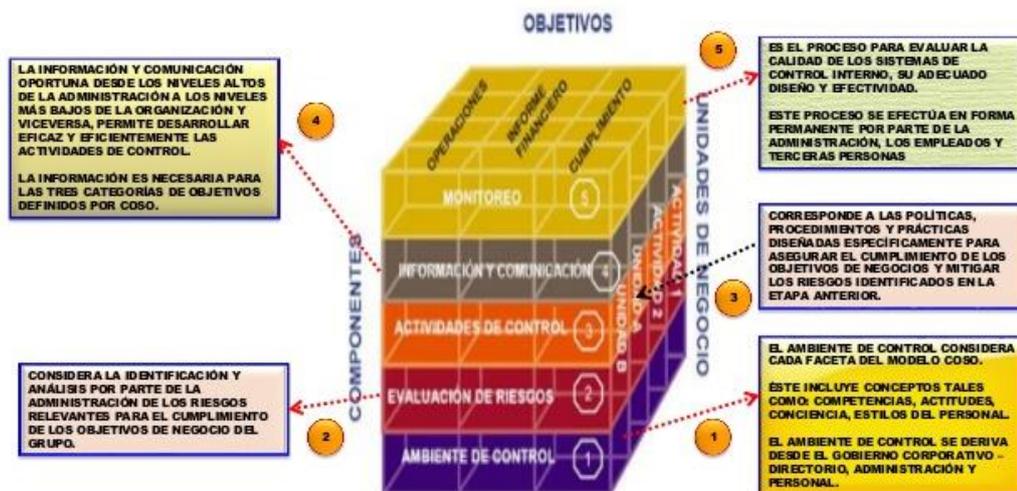


Figura 1: COSO
Fuente: (COSO, 2017)

La esencia principal del control interno es brindar las herramientas administrativas para minimizar los riesgos que pongan en peligro el desempeño de una empresa, de esta forma, se asegura que los recursos son usados de forma coherente y equilibrada.

Cuanto más grande y compleja se torna una empresa, la importancia de contar con un adecuado sistema de control interno se incrementa. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización, entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones, más necesario se hace la existencia de un sistema de control interno adecuadamente estructurado es por esta la razón de desarrollar este modelo de control interno. (COSO, 2017)

A través del control interno constituye en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, se tendría la evaluación y control de los procedimientos administrativos, contables y financieros que se desarrolla, en sus actividades, permitiendo la detección de irregularidades y errores, con la finalidad de desarrollar una solución factible y de implementación inmediata a todos los niveles de jerarquía, a la administración del personal, a los métodos y sistemas contables para generar información veraz en las transacciones y manejo de los fondos.

Las definiciones dadas por los mencionados autores permiten llegar a una definición de control interno, en el sentido de ser una metodología de evaluación, que efectúa, la alta

gerencia de una organización, con el fin de conocer el aporte de la generación de procesos en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

1.3.4 MECI- Modelo Estándar de Control Interno

Modelo MECI, que es el Sistema de Control Interno de las entidades públicas de Colombia de conformidad con la Ley 87 de 1993 en donde define al control interno como

El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una organización, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos precisos.

De lo expuesto este modelo MECI, es un Modelo Estándar de Control Interno gerencial con el cual se tiene un control de todas actividades de la institución con el fin de cumplir los objetivos planteados.

1.3.5 Normas de Control Interno

Con el propósito de asegurar la correcta y eficiente administración de los recursos y bienes de las entidades y organismos del sector público ecuatoriano, en el año 2002, la Contraloría General del Estado emitió las Normas de Control Interno, que constituyen lineamientos orientados al cumplimiento de dichos objetivos.

Con el fin de mejorar los sistemas de control interno en relación a la utilización de los recursos estatales y la por ende que las instituciones cumplan con los objetivos institucionales exigen la actualización de las normas de control interno.

Es así que con el fin de asegurar la correcta administración de los recursos y bienes del sector público y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado, expide las Normas de Control Interno para las entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos en ejercicio de las atribuciones que le conceden los artículos 212 numeral 3 de Constitución de la

República del Ecuador, 7 numeral 1 y 95 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (Contraloría General del Estado, 2010)

Como vemos las normas de control interno, se debe aplicar en las instituciones del Estado y personas jurídicas privadas que manejan recursos públicos; tienen por objeto propiciar con su aplicación, el mejoramiento de los sistemas de control interno y la gestión pública, en relación a la utilización de los recursos estatales y la consecución de los objetivos institucionales.

1.3.6 Componentes de Control Interno

Los componentes del “... control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos” (Blanco Luna, 2016, pág. 96)

“La división del control interno en estos cinco componentes provee una estructura útil para que considere como los diferentes aspectos del control interno afectan a la auditoría”. (Blanco Luna, 2016, pág. 111).

La descripción de cada uno de los componentes se muestra a continuación:

1.3.6.1 Ambiente de control

Según Blanco Luna (2010) “el ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura”. (pág. 96)

Conforme lo indicado por Fonseca la dirección “debe mantener, demostrar y promover integridad y valores éticos en sus obligaciones. Desarrollando una filosofía y estilo de gestión para administrar el riesgo”. Para lo cual debe tener toda una estructura jerárquica para establecer las obligaciones y responsabilidades conforme el nivel que se encuentran las autoridades de la institución para lograr los procesos, por medio de políticas y prácticas de gestión de recursos humanos (Fonseca Luna, 2011).

De lo indicado toda organización debe tener una estructura establecida para poder asignar las responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso y debe tener procesos definidos para tener un control interno eficaz en la organización

1.3.6.2 Evaluación de los riesgos

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. (Estupiñan Gaitán, 2016)

Toda decisión que tenga que realizar la empresa conlleva un riesgo, para lo cual debe siempre tener un plan de contingencia que permita minimizar este riesgo, los riesgos que existen son: Riesgos inherentes y Riesgo de Control.

- **Riesgo inherente.** - Este tipo de riesgo se encuentra vinculado a la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente del sistema de control interno que se aplique.
- **Riesgo de control.** - Aquel riesgo que existe y está presente por falta de control de las actividades que se ejecutan en la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

Como vemos el riesgo inherente tiene relación con la misión de la empresa por su propia naturaleza y el riesgo de control es el que se da por la falta de control en los procesos de la empresa.

1.3.6.3 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. (Estupiñan Gaitán, 2016)

Como vemos las actividades de control son las políticas y los procedimientos para que la empresa cumpla los objetivos planteados.

1.3.6.4 Información y comunicación

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. (Estupiñan Gaitán, 2016)

Cuando la comunicación es clara y precisa, el personal de la empresa no tiene problemas para ejecutar las disposiciones o nuevos lineamientos que la dirección desea implementar de forma inmediata, para que el accionar de la empresa mejore, caso contrario, cuando existen problemas en la comunicación los resultados que la dirección piensa obtener son deficientes y poco veraces para ver mejoras en la empresa, es por esto la importancia de realizar este desarrollar un Modelo de Control Interno enfocado en mejorar la gestión financiera y operativa de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

Por lo que es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales. Se debe adaptar un sistema de información, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control. Cabe mencionar que la comunicación es inherente a los sistemas de información. (Campos Muñiz, Holguín Maillard, & López Prado, 2018)

1.3.6.5 Supervisión o monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las

operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Como vemos todo modelo requiere que exista supervisión o monitoreo para establecer si los procesos se ejecutan correctamente o necesitan cambios para cumplir los objetivos planteados.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. (Estupiñan Gaitán, 2016)

De acuerdo a lo establecido por los autores la supervisión continua y eficaz permite que las disposiciones y lineamientos implantados por la dirección, las mismas que deben ser evaluados de forma periódica, para poder monitorear y establecer si los cambios esperados han generado mejora o complicación a los diferentes procesos considerados y es de mucha utilidad para el modelo de control interno.

1.3.6.6 Tipos de control interno

Se determinan dos tipos de control interno que se puntualizan a continuación:

Control interno administrativo: “Cuando los objetivos fundamentales son la promoción de eficiencia en la operación de la empresa y la ejecución de las operaciones de adhiere a las políticas establecidas por la administración de la empresa”. (Perdomo Moreno, 2015)

Control interno contable: Cuando los objetivos fundamentales son la protección de los activos de la empresa y la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

De acuerdo con Perdomo Moreno (2015), el Control Interno Contable “comprende el Plan de Organización y los Procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable.” (pág. 132)

En consecuencia y de acuerdo con lo expuesto por el autor, tanto el control interno administrativo como el control interno contable tienen que trabajar de forma paralela, mediante el modelo que se pretende establecer se quiere lograr fiabilidad en los procedimientos que se ejecutan en todos los niveles de la administración de los fondos complementarios previsionales cerrados.

1.3.6.7 Indicadores para evaluar el control interno

Indicadores de gestión. - Los Indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad, impacto y legalidad. (Contraloría General del Estado, 2010)

Indicadores cuantitativos. - Estas mediciones proporcionan valores de una empresa en forma de datos numéricos que se sintetizan para sacar conclusiones de la evaluación. Miden asuntos como el número de unidades por unidad de tiempo, los costos de producción, los niveles de eficiencia en la producción, el ausentismo laboral, el crecimiento de las ventas, los niveles de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, etc. (Blanco Luna, 2008, pág. 253)

Indicadores cualitativos. - Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración. Proporcionan valoraciones en forma de datos no numéricos que se resumen de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad. Son simples respuestas a preguntas claves. Los métodos de medición cualitativa pueden ser de gran utilidad, pero debe tenerse cuidado con su aplicación ya que los mismos se basan en el juicio del evaluador. Si el juicio se aplica incorrectamente, se invalidará el resultado de auditoría. (Blanco Luna, 2008, pág. 250)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente es de mucha importancia para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC el contar con un modelo de control interno, el cual seguirá lineamientos basados en los principios de seguridad, transparencia, solvencia, eficiencia y rentabilidad que establece la normativa vigente.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico de la presente investigación es mixto, esto quiere decir que tiene un componente cualitativo y cuantitativo. De acuerdo a lo mencionado por Hernández Sampieri (2010), el enfoque mixto, abarca un mayor alcance en la investigación debido a que usa una combinación de herramientas metodológicas que permiten alcanzar los objetivos de estudio.

En el caso del enfoque cuantitativo, es definido por Bernal (2014) como el uso de instrumentos de medición numéricos para analizar una situación de estudio. En este caso, se aplica el enfoque en investigar la situación financiera de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC con el fin de describir su situación actual.

El enfoque cualitativo se aplica con la ejecución de entrevistas a los involucrados en la administración y gestión de los fondos previsionales, para la aplicar esta herramienta de investigación se utiliza un cuestionario de preguntas abiertas donde el entrevistado puede expresar su opinión sobre el tema de estudio, en este caso las actividades de control interno que se realizan en la actualidad en los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

2.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación para el desarrollo del documento es exploratorio, porque el objetivo general es desarrollar un modelo de control interno para los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, lo cual requiere ejecutar un análisis a profundidad de los procesos actuales en el control interno del objeto de estudio, mediante técnicas de investigación sustentadas en Fuentes primarias y secundarias.

La Fuente primaria corresponde al diagnóstico de la situación actual de los fondos previsionales con el uso de la entrevista a los expertos encargados del control interno. Como respaldo para este diagnóstico es necesaria la investigación financiera de los fondos previsionales a través del estudio de los balances y estados de resultados.

La Fuente secundaria utilizada se emplea para cumplir con el objetivo de fundamentar la teoría que permite la sustentación del modelo de control interno, para ello, se utilizan libros, publicaciones y revistas académicas relevantes del área de administración financiera, control de gestión y administración estratégica.

El cumplimiento del tercer objetivo específico, que es formular los componentes del modelo de control interno, se realiza a través de la investigación de tipo descriptiva, que permite evaluar el control interno y relacionarlo con la información encontrada en la fundamentación teórica.

2.3 Métodos de investigación

El método empírico utilizado en la investigación toma en cuenta los instrumentos de investigación, en este caso la investigación cualitativa que corresponde a la ejecución de la entrevista a expertos, se ejecuta mediante el uso de un cuestionario de preguntas abiertas y con opción a que el entrevistado exprese su opinión libremente sobre el proceso de control interno en los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

En el caso de la investigación cuantitativa se emplea un método inductivo de observación en base al análisis numérico de la situación financiera actual de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, para posteriormente proponer los componentes de una metodología que se ajuste a la realidad social y económica de los componentes de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

2.4 Población y muestra

Según la concepción conceptual expresada por Hernández Sampieri (2010), la población está conformada por los sujetos que forman parte de la investigación, en el caso del presente documento, la población está compuesta por los funcionarios públicos que laboran en el área de administración de los fondos del BIESS, los cuales tienen a su cargo la gestión operativa de los fondos complementarios previsionales cerrados. El número de personal lo constituyen funcionarios públicos, debido al limitado número de participantes en la investigación no es pertinente aplicar la muestra de estudio, por lo tanto, se aplica la entrevista a la totalidad de los funcionarios.

En primer lugar, se realiza la entrevista y posteriormente se presenta el análisis financiero de la administración de los Fondos Complementarios Cerrados administrados por el BIESS.

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación

La estructura de las Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación es la siguiente:

Tabla 1. Estructura instrumentos investigación

Fuentes	Instrumento	
Fuentes primarias	Entrevista	Cuestionario
	Libros	Control interno
		Administración financiera
		Administración estratégica
Fuentes secundarias	Artículos académicos	Dialnet
		Microsoft Academic
	Tesis	Repositorios digitales
	Revistas especializadas	Scielo
		Google Scholar

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

2.6 Diseño del instrumento de investigación

El diseño del instrumento de investigación corresponde a un cuestionario de doce preguntas abiertas, que buscan la participación activa del entrevistado para conocer la situación actual del control interno en los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, es por ello que se pidió al participante expresar su opinión libremente. Para precautelar la identidad del entrevistado, cada cuestionario ha sido codificado en función del nombre del participante, de esta manera se garantiza la confidencialidad en el uso de la información recabada.

A continuación, se detalle el cuestionario aplicado al personal del BIESS que se encuentra a cargo del control de los fondos complementarios previsionales cerrados, es el siguiente:

- Porque es importante para un fondo previsional cerrado el planteamiento de un código de ética.

- Porque es importante para un fondo previsional cerrado el planteamiento tener un modelo de control interno
- Cuales el mecanismo de comunicación acertado entre los empleados y la administración del fondo previsional cerrado.
- Debe existir un alineamiento entre las competencias asignadas al personal del fondo previsional cerrado y la estrategia corporativa.
- Porque la delegación de funciones es un mecanismo para controlar y gestionar las actividades del fondo previsional cerrado
- El modelo de control interno que elementos debe tener principalmente
- El modelo de control interno debe estar alineado al direccionamiento estratégico de la administración del fondo previsional cerrado
- Cuál es la mejor manera de monitorear las actividades claves en la gestión del fondo previsional cerrado
- Cuál es la forma adecuada de dar a conocer a las autoridades del fondo previsional cerrado los conceptos de riesgo e incertidumbre
- Bajo que mecanismo se puede identificar los riesgos a los que son expuestos un fondo previsional cerrado
- De qué forma se puede mitigar los riesgos que pueden incidir en la gestión del fondo previsional cerrado.
- La creación de comités que tengan a su cargo la identificación de riesgos es acertada para un Fondo Complementarios previsional cerrado.

2.7 Procesamiento de la información

La información recabada a través de la entrevista, es compilada con el uso de fichas de investigación, para posteriormente documentar los principales hallazgos en función de las líneas de investigación que son el código de ética de la institución, los niveles de comunicación, el alineamiento estratégico y el control interno, el nivel de delegación de funciones, los riesgo administrativo y la mitigación de riesgos que existe y se los agrupan sobre estas líneas para facilitar el procesamiento de los resultados

2.7.1 Presentación de los resultados

Por ser una entrevista se pondero los resultados y en el análisis está el criterio de los expertos que fueron entrevistados.

- **¿Porque es importante para un fondo previsional cerrado el planteamiento de un código de ética?**

Análisis

De la entrevista realiza a los expertos, coinciden que es importante tener un Código Ético, en el cual deben estar claras las normas, valores y principios que rigen la institución para el logro de los objetivos planteados, ya que los recursos son de los partícipes y estos debe ser manejados bajo principios de eficiencia, transparencia, seguridad, oportunidad, liquidez, diversificación y rentabilidad.

Adicionalmente manifiestan que un Código de Ético es un documento indispensable para la administración de los fondos ya que establece los estándares de comportamiento en el uso de los aportes de los partícipes, el mismo que debe incluir las acciones bajo las cuales deben actuar el prestatario y el prestamista con normas de respeto, honestidad y responsabilidad.

- **¿Cuáles el mecanismo de comunicación acertado entre los empleados y la administración del fondo previsional cerrado?**

Análisis

Los expertos manifiestan que es importante para un fondo previsional cerrado el planteamiento tener un modelo de control interno para aplicar una correcta operación funcional y gerencial, para que se emitan las directrices para el bienestar de los recursos de los partícipes, y que se maneje los fondos evitando fraudes y negligencia con transparencia y debe manejarse haciendo uso de comunicación digital, como es el correo electrónico, chat de grupos y web institucional, además de los mecanismos de comunicación tradicional como carteras, boletines semanales, talleres, y ejecución de reuniones periódicas del personal.

- **Debe existir un alineamiento entre las competencias asignadas al personal del fondo previsional cerrado y la estrategia corporativa.**

Análisis

Los expertos manifiestan que la comunicación es el eje principal para cualquier avance en la administración, que esta se debe realizar mediante comunicación directa, mediante el uso de los medios electrónicos, mediante documentos oficiales entre otras.

Adicionalmente manifiestan que el alineamiento entre el direccionamiento estratégico y el control interno nace de la planificación de las actividades, la cual debe desarrollarse al menos una vez al año y debe haber seguimiento periódico a través del uso de indicadores de gestión.

- **Debe existir un alineamiento entre las competencias asignadas al personal del fondo previsional cerrado y la estrategia corporativa.**

Análisis

Los expertos manifiestan que, si debe existir un alineamiento entre las competencias asignadas al personal del fondo previsional cerrado y la estrategia corporativa, para lograr cumplir los objetivos para que se cumplan los objetivos la misma que debe establecer los lineamientos siempre en torno al bienes, recursos y rendimiento de las cuentas individuales de los partícipes.

Adicionalmente mediante el estatuto de la institución se debe normar las atribuciones y responsabilidades del personal de la intuición el mismo que debe ser completando con el manual de funciones institucional.

- **Porque la delegación de funciones es un mecanismo para controlar y gestionar las actividades del fondo previsional cerrado**

Análisis

La mayoría de los expertos expresan que es importante la delegación de funciones ya que es un mecanismo para controlar y gestionar las actividades del fondo previsional cerrado,

ayuda a cumplir con todas las obligaciones y responsabilidades, para lo cual los procesos deben estar definidos y establecidas.

Los expertos manifiestan que para una adecuada gestión en la administración de los fondos debe existir una correcta delegación de funciones esto ayudara en el cumplimiento de los objetivos organizacionales en el fondo, la misma que debe complementarse con el trabajo en equipo, porque de esta manera todos los miembros de la organización están comprometidos con los objetivos de la institución, además se puede mitigar los riesgos en base al control y supervisión de actividades.

- **El modelo de control interno debe estar alineado al direccionamiento estratégico de la administración del fondo previsional cerrado**

Análisis

Los expertos entrevistados establecen que el Modelo de Control Interno debe tener entre otros los siguientes elementos: Control de Riesgos, control financiero y control administrativo debe haber evaluaciones y monitoreo constante para que se puedan realizar el autocontrol, auto regulación y autogestión.

Además, manifiestan que es importante debe abarcar metodología de gestión de riesgos, monitoreo, comunicación y actividades de control, con el control interno debe permitir mejorar los procesos y minimizar el riesgo.

- **¿Cuál es la mejor manera de monitorear las actividades claves en la gestión del fondo previsional cerrado?**

Análisis

Tolos los expertos indican que el modelo de control, interno debe estar alineado al direccionamiento estratégico de la administración del fondo previsional cerrado para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales, la misma que debe ser monitoreado constantemente mediante herramientas informáticas en la que se establecen los parámetros necesarios e indicadores que deben cumplir los fondos y poder detectar desviaciones entre lo planteado y lo cumplido y las señales de alerta en los resultados y el posible plan de mitigación.

- **¿Cuál es la forma adecuada de dar a conocer a las autoridades del fondo previsional cerrado los conceptos de riesgo e incertidumbre?**

Análisis

Los expertos manifiestan que es importante realizar el monitoreo de las actividades claves en la gestión del fondo previsional cerrado, mediante controles periódicos, mediante la revisión de los indicadores, verificando los procesos operativos y de gestión.

Adicionalmente se debe capacitar a las autoridades de los fondos sobre la importación de los conceptos de riesgo e incertidumbre para que ellos como administradores puedan dar las directrices sobre la correcta administración minimizando los riesgos en la administración de los recursos de los partícipes.

- **Bajo que mecanismo se puede identificar los riesgos a los que son expuestos un fondo previsional cerrado**

Análisis

Los expertos indican que la forma adecuada de dar a conocer a las autoridades del fondo previsional cerrado los conceptos de riesgo e incertidumbre es mediante Informes, talleres, reuniones de comités.

Además, para identificar los riesgos los funcionarios deben estar capacitados en el riesgo operativo, riesgo de mercado y liquidez, al tener una buena percepción del riesgo tienen las competencias necesarias para identificar los riesgos a los que están expuestos los recursos administrados.

- **La creación de comités que tengan a su cargo la identificación de riesgos es acertada para un fondo previsional cerrado.**

Análisis

Los expertos indican que los mecanismos mediante el cual se puede identificar los riesgos, es usando metodologías financieras y mediante monitoreo constante para mitigar los riesgos que pueden existir, establecer las brechas de liquidez, análisis informes de riesgos y

crédito, es una herramienta que permite mitigar los riesgos a los que están expuestos los recursos administrados.

- **De qué forma se puede mitigar los riesgos que pueden incidir en la gestión del fondo previsional errado**

Análisis

Los expertos manifiestan que la forma de mitigar los riesgos, es mediante el establecimiento de políticas conservadoras de parte del fondo para el otorgamiento de créditos o manejo de liquidez, previa evaluación antes de invertir, para lo cual deben realizar controles y reuniones constantes para el análisis de sus procesos e indicadores.

Adicionalmente los expertos manifiestan debe utilizar las herramientas tecnológicas y establecer indicadores que permitan dar alertas tempranas de los riesgos, para lo cual se debe monitorear y revisar si hay riesgos y dar solución oportuna con lo cual se minimiza el impacto de riesgos en los fondos.

- **La creación de comités que tengan a su cargo la identificación de riesgos es acertada para un fondo Complementarios previsional cerrado.**

Análisis

Los expertos coinciden que es importante la creación de comités de riesgos que tengan a su cargo la identificación de riesgos es acertada para un fondo previsional cerrado, ya que ayuda a tomar las mejores decisiones bajo el lineamiento de la normativa vigente y bajo el criterio de los expertos en estos temas, los mismos que deben tener poder de decisión.

Además, con la creación de estos comités periten ejecutar un monitoreo constante de las actividades que permitan mitigar los riesgos a los que están expuestos los recursos administrados.

Conclusión de las entrevistas

De acuerdo con la entrevista a los partícipes esta propuesta del diseño de Modelo de control interno, puede ser aplicada a todas las estructuras financieras, administrativas y operativas de los fondos previsionales, sin distinción de su tamaño por activos o partícipes;

para diagramar el esquema del modelo de control interno propuesto en el presente documento se seleccionará a los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC con el mayor tamaño de activos, ya que estos fondos cuentan con mayor información disponible para el análisis correspondiente.

2.8 Análisis de la situación financiera de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC

Cerrados administrado por el BIESS

A continuación, se realiza el análisis del activo, pasivo y patrimonio de los Fondos Complementario Previsionales Cerrados administrados por el BIESS con corte al 31 de diciembre del 2015 y 2017.

Activos

Los Fondos Complementarios Previsionales cerrados administrados por el BIESS al en la cuenta del Activo tiene un incremento del 2015 al 2017 del 37.25%, este incremento se debe principalmente, que en el año 2015 en la administración del BIESS tenía 49 Fondos, en el 2016 se incrementaron 16 y en el año 2017 cuatro más, con lo cual al 31 de diciembre se tenía en total 69 fondos administrados por el BIESS, conforme el siguiente detalle:



Figura 2: Administración de Recursos de Terceros-Activos FCPC

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

En el año 2015 en la administración del BIESS tenía 49 Fondos, en el 2016 se incrementaron 16 y en el año 2017 cuatro más, con lo cual al 31 de diciembre se tenía en total 69 fondos administrados por el BIESS, y 137.361 partícipes.

INVERSIONES PRIVATIVAS Y NO PRIVATIVAS:

La cuenta de los activos se encuentra principalmente compuesta por las: Inversiones Privativas que representa el 42,38% del portafolio, Inversiones No Privativas el 18,04%, Renta Fija Seco Financiero Privado el 9,51% Fondos Disponibles 12,14% y Otros activos 17,93%, esto obedece principalmente por cuanto dentro de las atribuciones que la Superintendencia de Bancos establece en la resolución 280-2016, está la consecución de préstamos quirografario, hipotecario y prendarios y según la información que consta en la página web del BIESS, las Inversiones Privativas y no Privativas tienen una rentabilidad del 9.10% en relación con los ingresos.

Pasivo

Las cuentas del Pasivo de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS, presentan en la cuenta del Pasivo un incremento del 2015 al 2017 del 28,62%, como se detalla a continuación:

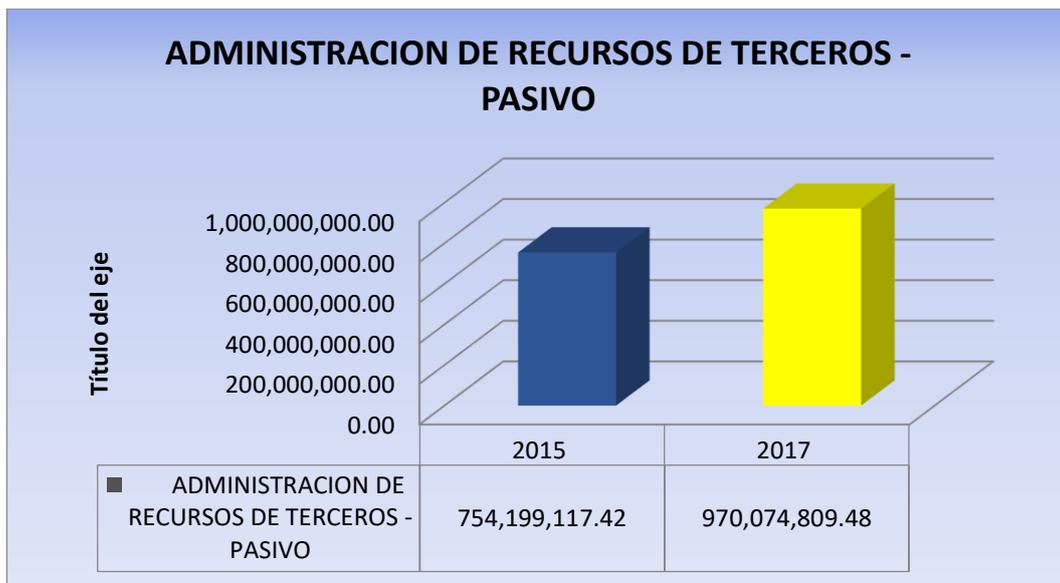


Figura 3: Administración de Recursos de Terceros-Pasivos FCPC
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

En las cuentas del Pasivo de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, tenemos que la principal cuenta, es la Cuenta Individual y esto se debe a que en esta cuenta se registra los aportes del participante, esta cuenta del año 2015 al 2017 se ha incrementado en 0.7% con se demuestra a continuación.

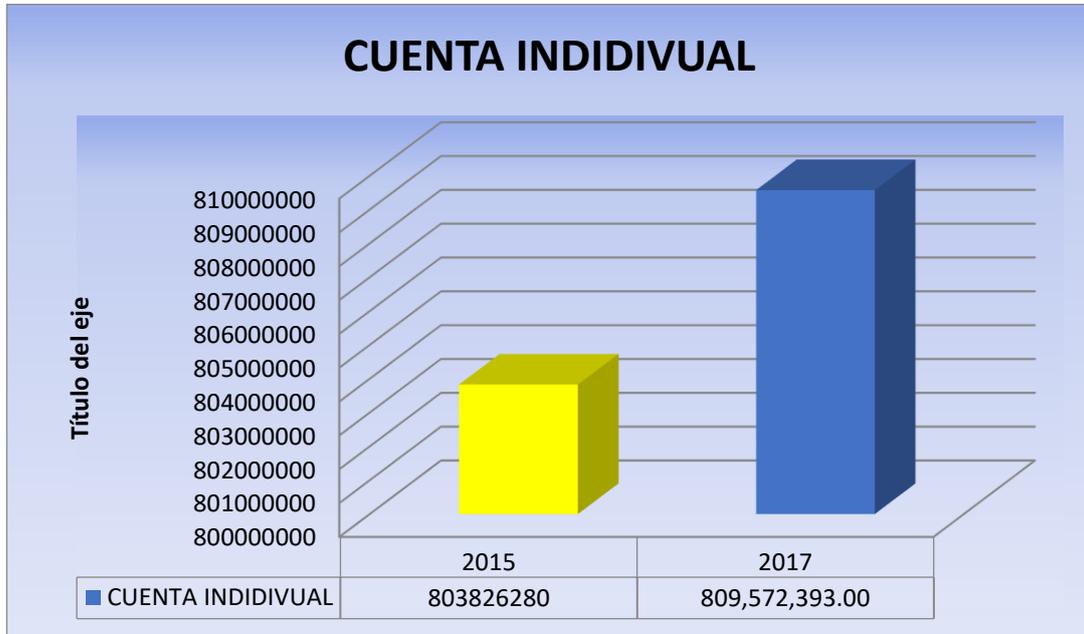


Figura 4: Cuenta Individual Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

Cabe indicar que de acuerdo a la información web del BIESS la cuenta individual registra una rentabilidad del 7,31%.

Patrimonio:

Los Fondos Complementarios Previsionales cerrados al 31 administrados por el BIESS, presentan en la cuenta del Patrimonio un incremento del 2015 al 2017 del 161%.



Figura 5: Administración de Recursos de Terceros-Patrimonio FCPC
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

Conclusiones

En el año 2015 en la administración del BIESS tenía 49 Fondos, en el 2016 se incrementaron 16 y en el año 2017 cuatro más, con lo cual al 31 de diciembre se tenía en total 69 fondos administrados por el BIESS, y 137.361 partícipe, durante el periodo de análisis se han incrementado los activos en un 37,25%, los pasivos en un 28,62% lo que ha ido en beneficio de los partícipes que es incrementar la rentabilidad de sus aportes tal es que al 31 de diciembre 2017, el rendimiento de las inversiones alcanza el 9,10%.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Diagnóstico

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC están amparados por lo mencionado en los artículos 34 y 372 de la Constitución Política del Ecuador del 2008, la cual establece que los fondos complementarios previsionales, son de beneficio social y sin fines de lucro, tienen el carácter de privados y comprenden un patrimonio autónomo diferente e independiente del patrimonio de las instituciones administradoras o de aquellas de las que deriva la relación laboral o gremial, tiene únicamente fines previsionales y son legalmente capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones. (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Bajo la disposición legal emitida en años anteriores, estos fondos pasan hacer administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de su banco, conforme el artículo 220 reformado de la Ley de Seguridad Social.

La propuesta del Modelo de Control Interno para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC es para tener una administración técnica, eficiente e independiente que precautelaré la estabilidad de los fondos y mejorará las prestaciones y rendimiento a sus partícipes.

La problemática mencionada dificulta la gestión financiera y operativa en los Fondos Previsionales, esto contradice lo dispuesto en el marco legal descrito anteriormente, influyendo en el malestar político y social de los partícipes.

Conforme lo establece el Gobierno Corporativo emitido por la Superintendencia de Bancos mediante la Resolución No. SBS-2012-GOBIERNO CORPORATIVO se presenta la estructura organizativa propuesta para el cumplimiento del Modelo de Control Interno:

3.2 Estructura Organizacional

Los Fondos complementarios previsionales cerrados alineado a su misión, definirá su estructura organizacional en base al direccionamiento estratégico determinado en su Modelo de Gestión.

Organigrama Propuesto

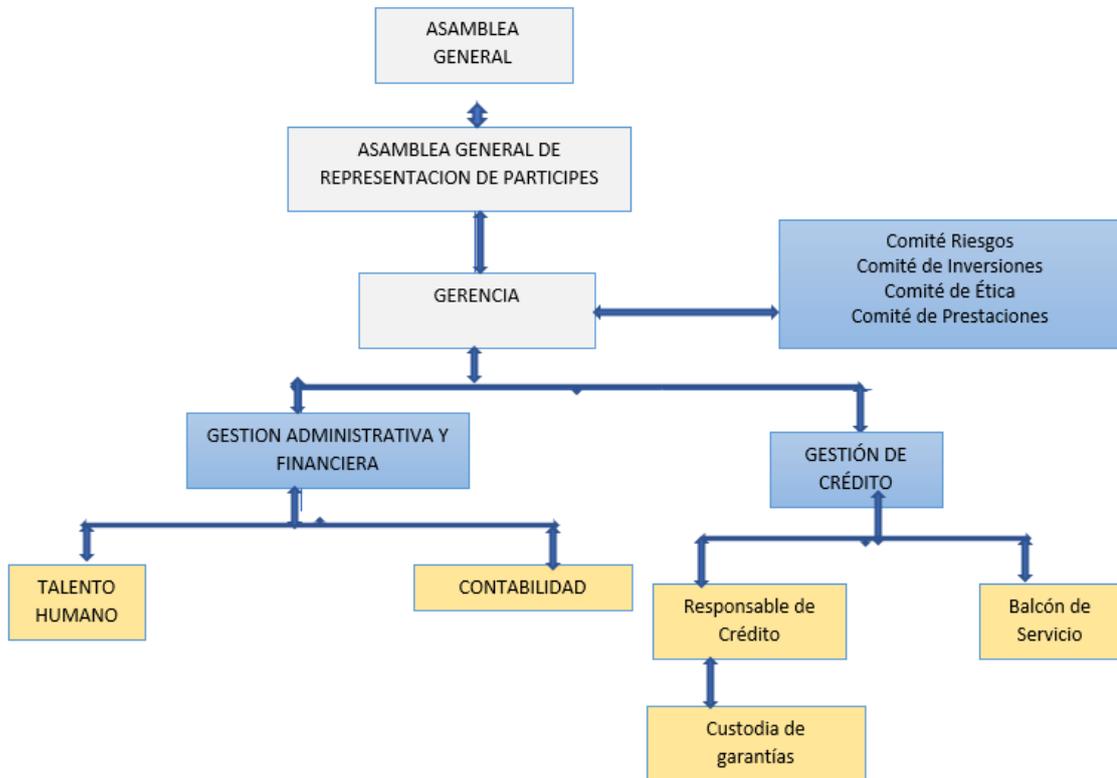


Figura 6: Organigrama Propuesto
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

3.3 Portafolio de Productos

Las prestaciones de los Fondos complementarios previsionales cerrados son:

- Jubilación:
- Cesantía,
- Jubilación y cesantía.

Adicionalmente, podrán contratar servicios para sus partícipes tal como:

- Seguros de salud,
- Seguros de vida,
- Seguros de educación, servicios
- Como el de mortuoria, u otros relacionados con el ahorro previsional

3.4 Mapa de Procesos

Para cumplir con los objetivos de los Fondos complementarios previsionales cerrados, se establecen los siguientes procesos:

- Gobernantes son los que dan los direccionamientos estratégicos, políticas planes para la dirección y administración de los fondos.
- Agregador de valor son los que dan las actividades propias de la institución por lo cual permiten el cumplimiento de la misión de la institución
- Habilitantes son los que ejecutan la parte administrativa de la institución.

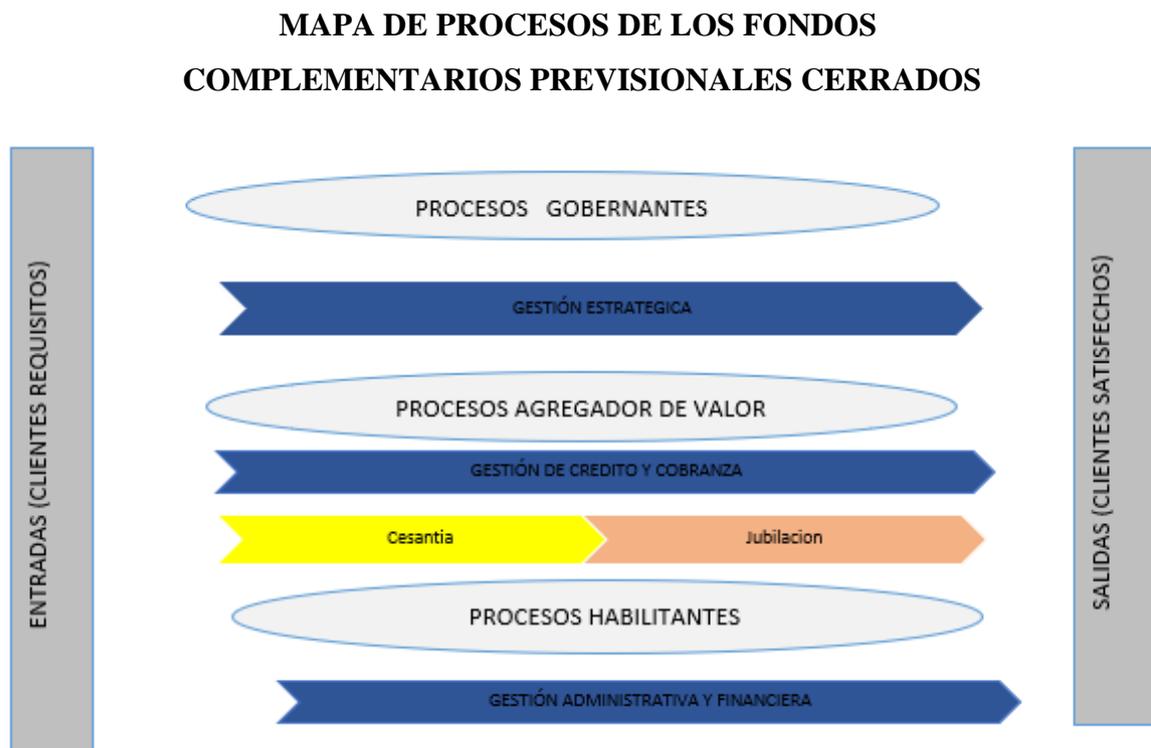


Figura 7: Mapa de procesos Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez

Los procesos de los fondos complementarios previsionales cerrados tienen como fin la satisfacción de los partícipes para lo cual cada uno de los procesos gobernantes, agregadores

de valor y habilitantes están estrechamente interrelacionados para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

3.5 Cadena de valor

La cadena de valor de los de los fondos complementarios previsionales cerrados expresan como se cumplen los objetivos de los fondos ya que los aportes de los partícipes a través de la administración y gestión generen rentabilidad para ellos.

CADENA DE VALOR DE LOS FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS

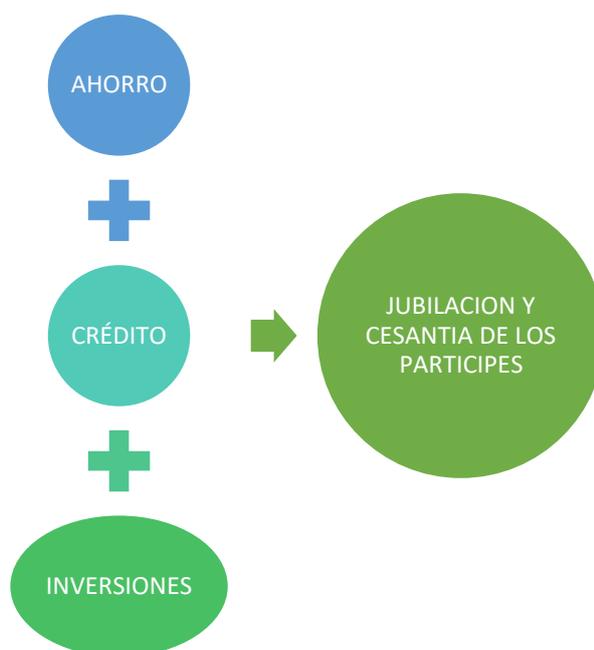


Figura 8: Cadena de Valor Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC
Fuente: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

3.6 Procesos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados

Los procesos para la administración de los fondos complementarios previsionales cerrados conforme lo establece la Resolución Nro. 280-2016 emitida el 07 de septiembre del 2016 por la Junta de Política y Regulación Monetaria Y Financiera

3.6.1 Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes son: Asamblea General de Partícipes del Fondo, Asamblea General de Representantes de Partícipes y Representante Legal-Gerente

Asamblea General es el máximo organismo interno del fondo complementario previsional cerrado y sus resoluciones son obligatorias para todos sus órganos internos y partícipes

Asamblea General de Representantes de Partícipes, es el constituye el ente superior de la administración de los fondos, tendrán una secretaría y está integrada de mínimo 5 y máximo 35 partícipes, tiene una duración de dos años en su cargo.

Gerencia General es el responsable legal judicial y extrajudicial se encarga de administrar los fondos y es calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, no puede ser participe es nombrado por el Gerente General del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Para la administración de los fondos son necesarios los siguientes comités de asesoría:

El comité de auditoría tiene como objetivo ser un sustento fuerte del control interno y la gestión del Fondo.

El Comité de Riesgos es debe proponer y ejecutar cuando sean aprobados los objetivos, políticas, procedimientos y acciones tendientes a identificar, medir, analizar, monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos a los que pueda estar expuesta está conformada por tres miembros

El Comité de Inversiones, es el responsable de preparar la información técnica sustentable de las posibilidades de inversión de los fondos estableciendo el criterio técnico adicional debe estar a cargo de los créditos que se otorga que se otorgan a los partícipes, se sujeten a normativa legal vigente.

Comité de Prestaciones.- debe atender las prestaciones que otorga el fondo conforme la normativa legal, estará conformado por tres miembros principales y sus suplentes.

Comité de Ética debe dar seguimiento para que se cumpla los principios de un buen gobierno corporativo, está integrado por tres miembros principales y sus alternos: un miembro del consejo de administración, el representante legal y uno elegido por el mismo consejo, es nombrado por dos años y es calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

3.6.2 Procesos Agregador de Valor

Los procesos agregadores de valor son:

- Gestión de crédito y cobranzas la cual se encarga:
 - La administración de los ahorros,
 - Colocación en préstamos quirografarios, prendarios e hipotecarios
 - Recaudación y cobranzas

- Balcón de Servicios la cual se encarga en atender los requerimientos y reclamos de los partícipes, para mejorar los estándares de calidad y la fidelización de los partícipes, adicionalmente se encarga de la Custodia de Valores y Garantías de los créditos.

3.6.3 Procesos Habilitantes

Los procesos habilitantes que apoyan en la gestión de los demás procesos son: contabilidad, talento humano y asesoría legal.

Contabilidad. -es el responsable del manejo financiero de la institución.

Talento Humano. - es el responsable de la administración de la gestión de talento humano

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO DE CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código: UI-01-2019 Versión: 01

3.7 Modelo de Gestión de Control Interno para el Cumplimiento de los Objetivos Institucionales

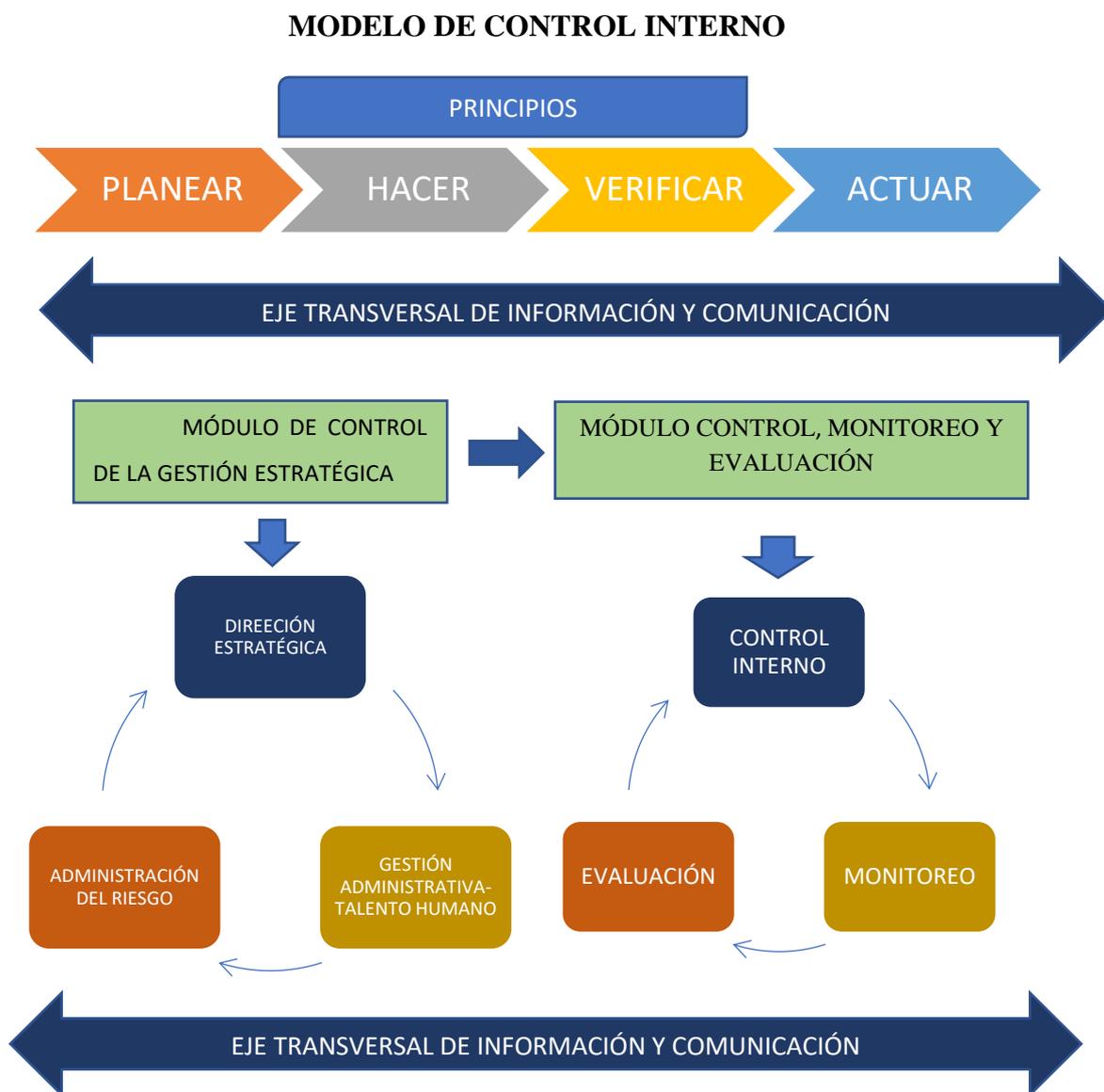


Figura 9: Modelo de Control Interno Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO DE CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código: UI-01-2019 Versión: 01

Módulo de Control de la Gestión Estratégica

1. Objetivos

- a. Establecer la Misión, Visión, Objetivos metas y planes de acción
- b. Establecer procesos y procedimientos para el cumplimiento de los objetivos Institucionales.
- c. Políticas operacionales y establecer responsables
- d. Prevenir los riesgos que lo afecten.
- e. Crear conciencia en los empleados de la importancia del control y de establecer el mejoramiento continuo.

Este módulo tiene los siguientes componentes:

- Componente Direccionamiento Estratégico
- Componente Gestión de Talento Humano
- Componente Administración del Riesgo

2. Propósito

El modelo se desarrolla en primer lugar bajo los principios de Deming que son Planear, Hacer, Verificar y actuar, la cual se aplica tomando en el modelo en los Módulo de Control Estratégica, en el Módulo de control, monitoreo y evaluación y en el eje transversal de información y comunicación.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO DE CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código: UI-01-2019 Versión: 01

3. Principios del Modelo

Los principios del Modelo de Control Interno se basan en los principios de Deming que son:

- a. **Planear:** establecemos los objetivos, metas, procesos, indicadores y políticas para el cumplimiento de nuestros objetivos.
- b. **Hacer:** implementamos los procesos.
- c. **Verificar:** realizamos autoevaluaciones, vs los objetivos establecidos verificamos desviaciones y,
- d. **Actuar:** establecemos métodos de mejoramiento continuo para el logro de sus objetivos.

4. Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades de la dirección del fondo previsional en su rol como órgano estratégico dentro de las acciones enmarcadas en el control interno.

5. Responsabilidad

La responsabilidad del cumplimiento y seguimiento de este componente es del Gerente del Fondo.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO DE CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código: UI-01-2019 Versión: 01

6. Políticas

- a. Generar objetivos, planes y proyectos en función de la planificación estratégica del fondo previsional.
- b. Desarrollar un sistema de información que promueva la participación del personal en la toma de decisiones.
- c. Implementar acciones para el cumplimiento del modelo de control interno en las actividades del fondo previsional.
- d. Generar una relación entre los objetivos organizacionales y los valores éticos del fondo previsional.

7. Referencias

- Plan Estratégico de la Institución
- Resoluciones de la Superintendencia de Bancos
- Directrices del BIESS
- Directrices del Consejo de Participes

8. Anexos

El procedimiento no requiere de anexos.

9. Registros

Ninguno

10. Indicadores

Los indicadores se establecerán en cada uno de los componentes

- Componente Direccionamiento Estratégico
- Componente Gestión de Talento Humano
- Componente Administración del Riesgo

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO DE CONTROL DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	Código: UI-01-2019 Versión: 01

11. Diagrama de Flujo



Figura 10: Modulo de Control de la Gestión Estratégica -FCPC
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Componente Direccionamiento Estratégico	Código: UI-02.1-2019
		Versión: 01

Componente Direccionamiento Estratégico

1. Objetivos

- a. Establecer mecanismos de Seguridad en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC,
- b. Incrementar la Eficiencia, rentabilidad y solvencia en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC
- c. Establecer mecanismos para que la gestión operativa y financiera está regida en base a los controles de los organismos pertinentes a cualquier institución pública que forme parte del gobierno central.
- d. Establecer mecanismos de financiamiento que permitan incrementar la participación de mercado de los productos de crédito encaminado a satisfacer las necesidades de sus clientes y promuevan la generación de valor agregado, garantizando en sus operaciones los criterios de seguridad y rentabilidad.
- e. Incrementar la efectividad de los productos y servicios prestados, mediante la automatización de los procesos en base a sistemas tecnológicos de información y comunicación de punta.

2. Propósito

Gestionar las actividades de la dirección del fondo previsional con el fin de planificar, organizar y supervisar las actividades de la organización en el cumplimiento de objetivos y metas impuestas por la asamblea de partícipes.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019

	Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Código:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Componente Direccionamiento Estratégico	UI-02.1-2019
		Versión: 01

3. Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades de la dirección del fondo previsional, en su rol como órgano estratégico dentro de las acciones enmarcadas en el control interno.

4. Responsabilidad

La responsabilidad del cumplimiento y seguimiento de este componente es del Gerente del Fondo.

5. Políticas

- a. Generar objetivos, planes y proyectos en función de la planificación estratégica del fondo previsional.
- b. Desarrollar un sistema de información que promueva la participación del personal en la toma de decisiones.
- c. Implementar acciones para el cumplimiento del modelo de control interno en las actividades del fondo previsional.
- d. Generar una relación entre los objetivos organizacionales y los valores éticos del fondo previsional.
- e. Conocer las necesidades del personal del fondo previsional en base al manual de funciones y las asignaciones de tareas y actividades según el cargo.
- f. Construir el presupuesto de las actividades operativas del fondo en función de la asignación de recursos a criterio de los planes y programas aprobados en la asamblea de partícipes.
- g. Promover la participación del personal del fondo previsional en las decisiones de mayor importancia en función del trabajo en equipo y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Componente Direccionamiento Estratégico	Código: UI-02.1-2019
		Versión: 01

6. Referencias

- Plan Estratégico de la Institución
- Resoluciones de la Superintendencia de Bancos
- Directrices del BIESS
- Directrices del Consejo de Participes

7. Anexos

El procedimiento no requiere de anexos.

8. Registros

Ninguno

9. Indicadores

El componente de Dirección Estratégica se mide a través del Mapa de Direccionamiento Estratégico, en el cual se mide en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Capacidades estratégicas, en la cual están establecidos los objetivos, las áreas críticas e indicadores estableciendo la frecuencia de cumplimiento, tal como se construye a continuación:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	AREAS CRITICAS	FACTORES CLAVES	INDICADORES	FRECUENCIA	
FINANCIERA	Dar soporte contable, presupuestario, financiero y de servicios al FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS .	Gestión Operativa y financiera	Máximo valor para el FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS	Valor económico añadido= Beneficios netos /costos incurridos	Anual	
		Gestión Operativa y financiera	Control de gastos	Gastos administrativos/Gastos totales Gasto devengado/Gasto asignado	Mensual Anual	
	Proveer oportunamente la información financiera institucional.	Gestión Operativa y financiera	Seguimiento presupuestario	Presupuesto ejecutado/presupuesto asignado	Anual	
DE CLIENTES	Impulsar la presencia de los servicios prestados por el FONDOS COMPLEMENTARIOS PREVISIONALES CERRADOS .	Comunicación social	Servicio excelente	Servicio perfecto/servicios totales	Mensual	
				Nuevos clientes	Anual	
				Retención de clientes=% clientes que permanecen	Anual	
		Dirección ejecutiva	Portafolio de servicios	Servicios nuevos entregados/Servicios nuevos totales	Anual	
		Planificación y desarrolló	Imagen institucional	Empresas atendidas/total empresas	Anual	
		Planificación y desarrolló	Atención de sugerencias y reclamos	Reclamos atendidos/total reclamos	Mensual	
		Gestión de la calidad	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos/total clientes Empleados satisfechos/Total empleados	Mensual Anual	
			Lograr la fidelidad del cliente interno.	Clientes perdidos/total clientes	Anual	
		PROCESO INTERNO	Fortalecer la capacidad operativa de la gestión Operativa financiera.	Gestión de la calidad	Mejorar de calidad	% de servicios de calidad/servicios ofertados
% de reclamos y quejas	Mensual					
Gestión Operativa y financiera	Optimizar los procesos			% gastos incurridos/toral presupuesto	Anual	
			Solicitudes atendidas/total solicitudes	Mensual		
Desarrollar un modelo de gestión estratégica.	Gestión Operativa y financiera		Diferenciación del servicio	Inversión en evaluaciones	Anual	
				Grado de cumplimiento de normas y reglamentos	Anual	
	Gestión de la calidad		Tiempos de respuesta	Tiempo utilizado en atender solicitudes	Mensual	
		% de multas y sanciones por incumplimiento		Mensual		
CAPACIDADES ESTRATEGICAS	Impulsar el desarrollo y crecimiento del talento humano.	Gestión de recursos humanos	Formación y capacidades	Empleados formados/total empleados % de horas de formación/total horas	Anual Anual	
		Gestión de recursos humanos	Política de incentivos	Premios entregados Incentivos concedidos	Anual Bimensual	
		Gestión de recursos humanos	Motivación	Sugerencias por empleado	Mensual	
				Índice de motivación	Anual	
	Maximizar la utilización de la capacidad tecnológica.	Gestión de recursos humanos	Ambiente laboral	Horas de ausentismo/total horas	Mensual	
				% del personal satisfechos	Anual	
		Dirección ejecutiva	Área de Informática	Grado tecnológico	Sistemas de información eficientes	Anual
					Gastos en innovación y renovación de sistemas	Anual

Figura 11: Mapa de Direccionamiento Estratégico
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Código:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	UI-02.1-2019
Componente Direccionamiento Estratégico	Versión: 01	

10. DIAGRAMA DE FLUJO

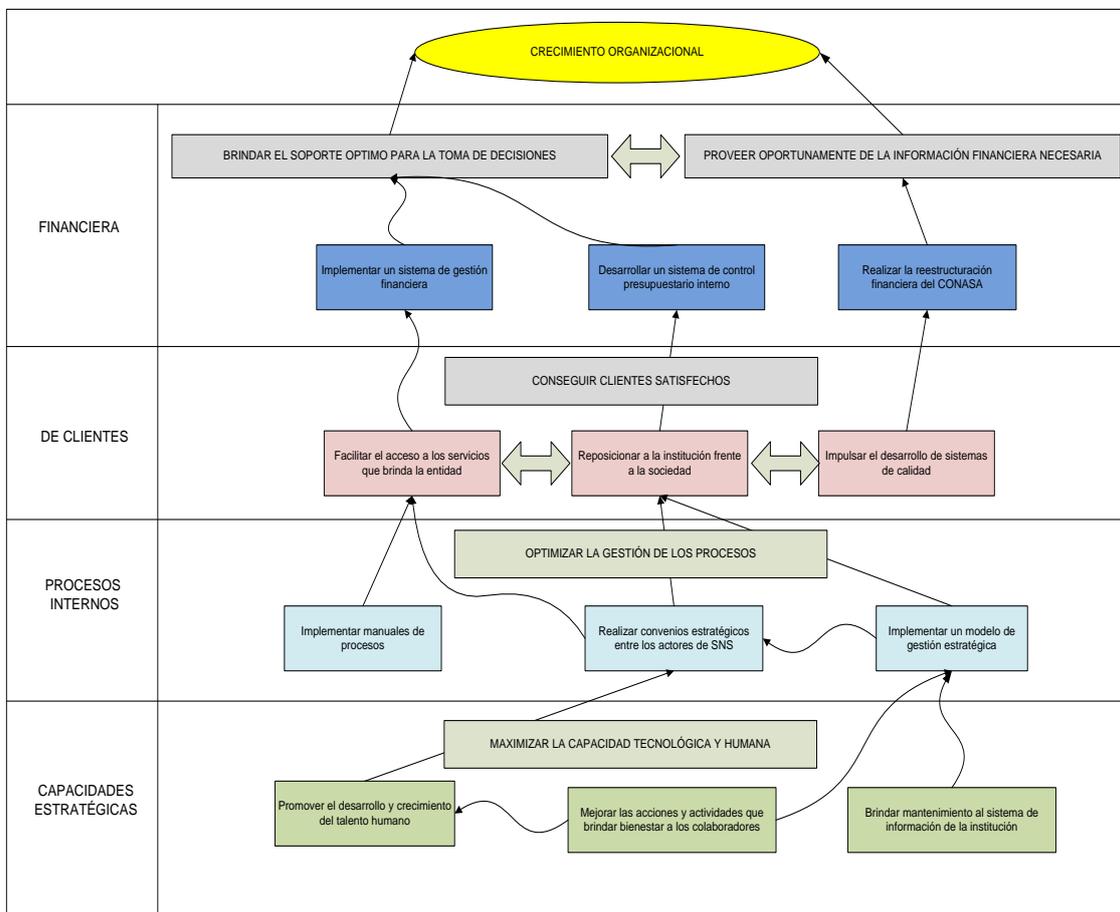


Figura 12: Mapa Estratégico
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Proceso Asesoría Legal	Código: UI-02.2-2019
		Versión: 01

Asesoría Legal

1. Propósito

Establecer los parámetros de gestión de las actividades generadas por el proceso de área de asesoría legal en el cumplimiento del modelo de control interno del fondo previsional.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades involucradas por el proceso de asesoría legal y las funciones asignadas por la dirección del fondo previsional.

3. Responsabilidad

Profesionales de Asesoría Legal

4. Políticas

- a. Verificar que las actividades del fondo previsional se enmarquen en lo dispuesto por la legislación y normativa correspondiente.
- b. Documentar las reuniones del personal del fondo previsional donde se involucren actividades relacionadas con el tema legal y normativo.
- c. Generar un reporte anual con la información concerniente a las actividades involucradas en el proceso de asesoría legal.
- d. Prestar el apoyo correspondiente a las áreas funcionales del fondo previsional en el caso de solicitud de información por parte de los organismos de control y supervisión del fondo previsional.
- e. Prestar seguimiento a las recomendaciones establecidas en el marco legal para las actividades del fondo previsional.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Proceso Asesoría Legal	Código: UI-02.2-2019
		Versión: 01

5. Anexos

El procedimiento no requiere de anexos.

6. Registros

Ninguno

7. Indicadores de Cumplimiento

Tabla 2: Indicadores proceso asesoría legal

Indicador	Forma de cálculo	Meta de cumplimiento	de Frecuencia	Responsable
Reporte de actividades de asesoría legal	Entrega del reporte a la dirección del fondo previsional	Documento anual	Mensual y Anual	Asesoría Legal

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: UI-02.3-2019
		Versión: 01

Gestión administrativa y financiera

1. Objetivo

Gestionar las actividades del área de la Gestión administrativa y financiera para permitir el cumplimiento de las acciones establecidas en el modelo de control interno del fondo previsional.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades de la Gestión administrativa y financiera y en los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas en el fondo previsional.

3. Responsabilidad

Responsable de la Gestión administrativa y financiera

4. Políticas

- a. Cumplir en la asignación de recursos establecida por la dirección del fondo previsional en base a la planificación según programas y proyectos aprobados.
- b. Entregar información administrativa y financiera oportuna y verificable con el fin que aporte en la toma de decisiones.
- c. Cooperar en la información solicitada en el proceso de auditoría integral a las actividades del fondo previsional.
- d. Utilizar un sistema de información gerencial que contenga medidas de seguridad para la correcta asignación de recursos en el fondo previsional.
- e. Generar reportes contables y financieros según la necesidad de otras áreas del fondo previsional.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Módulo de Control de la Gestión Estratégica	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Código: UI-02.3-2019
		Versión: 01

5. Anexos

El procedimiento no requiere de anexos.

6. Registros

Ninguno

7. Indicadores de Cumplimiento

Tabla 3: Indicadores proceso administrativo y financiero

Indicador	Forma de medición	Meta de cumplimiento	Frecuencia	Responsable
Generación de información contable y financiera	Reportes cumplidos según asignación de recursos	Reporte mensual	Mensual	Responsable de la Gestión Administrativa y Financiera
Prestación de información contable y financiera a auditoría integral	Reportes e información entregada según solicitud de auditoría integral	Información mensual contable y financiera	Mensual	Responsable de la Gestión Administrativa y Financiera
Generación de información administrativa	Reportes cumplidos según asignación de recursos	Reporte mensual	Mensual	Responsable de la Gestión Administrativa y Financiera

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Componente: Gestión Administrativa-Talento Humano	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Comité de ética	Código: UI-02.4-2019
		Versión: 01

Componente Talento Humano

El componente de talento Humano, tiene los siguientes elementos:

- Comité de ética
- Desarrollo de talento humano

Comité de Ética

1. Objetivo

Coordinar las actividades del comité de ética enfocadas en la construcción de una cultura apegada a los valores y buen comportamiento organizacional, con el fin de minimizar los conflictos y controversias entre el personal y los partícipes del fondo previsional.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades del comité de ética que rige para los funcionarios, empleados, directivos y partícipes del fondo previsional.

3. Responsabilidad

La responsabilidad del cumplimiento y seguimiento de este componente es el Miembros del Comité de Ética.

	NOMBRE DEL PROCESO: Componente: Gestión Administrativa-Talento Humano	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Comité de ética	Código: UI-02.4-2019
		Versión: 01

4. Políticas

- a. Integrar el interés de la dirección y la necesidad de construir las actividades del fondo previsional enmarcado en valores éticos.
- b. Difundir permanentemente cambios y correcciones en el manual de ética del fondo previsional.
- c. Transmitir por los canales de comunicación adecuados los valores éticos del fondo previsional.
- d. Complementar las actividades de motivación del personal con el cumplimiento del código de ética.
- e. Promover la participación activa del personal del fondo previsional en la construcción y renovación de los valores éticos.

5. Referencias

- Resoluciones de la Superintendencia de Bancos
- Directrices del BIESS
- Directrices del Consejo de Participes

6. Anexos

El procedimiento no requiere de anexos.

7. Registros

Ninguno

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Componente: Gestión Administrativa-Talento Humano	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Comité de ética	Código: UI-02.4-2019
		Versión: 01

3. Indicadores

En el componente de Componente Talento Humano, el Comité de Ética se mide a través de los siguientes indicadores:

Tabla 4: Indicadores proceso comité de ética

Indicador	Forma de medición	Meta de cumplimiento	Frecuencia	Responsable
Formulación Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano	Plan formulado	Una política	Trimestral	Comité de Ética
Elaboración Mapa de Riesgos de Corrupción	Mapa Elaborado	1 jornada trimestral	Trimestral	Comité de Ética
Acceso a la Información Pública	Cumplimiento de la Ley de transparencia	Información publicada en la web	Mensual	Comité de Ética
Jornadas de difusión del comité de ética	Número de jornadas de difusión de las actividades del comité de ética	1 jornada trimestral	Trimestral	Comité de Ética
Encuesta sobre el cumplimiento del manual de ética	Ejecución de encuesta entre el personal del fondo previsional	1 encuesta anual	Anual	Comité de Ética
Frecuencia de reuniones del comité de ética	Número de reuniones del comité de ética	1 reunión mensual	Mensual	Comité de Ética

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Componente: Gestión Administrativa-Talento Humano	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Desarrollo de Talento Humano	Código: UI-02.5-2019
		VERSIÓN: 01

Desarrollo de Talento Humano

1. Objetivo

Gestionar las actividades referentes al talento humano del fondo previsional, en base a una estructura organizacional funcional, que contenga las actividades detalladas para cada cargo en base a los lineamientos establecidos por la dirección.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades de selección, contratación, pago de nómina, evaluación y capacitación del personal que presten sus servicios en el fondo previsional.

3. Responsabilidad

La responsabilidad del cumplimiento y seguimiento de este componente es el Responsable de la Gestión Administrativa Financiera

4. Políticas

- a. Generar un reglamento interno que sirva de guía para las actividades del personal del fondo previsional cerrado.
- b. Construir un manual de funciones que incorpore las actividades de cada cargo enfocado en objetivos institucionales.
- c. Entregar recursos físicos y administrativos que sean los apropiados para que el personal pueda cumplir con sus tareas en el fondo previsional.
- d. Implementar la selección y reclutamiento del personal se basa en las necesidades del fondo previsional y en los atributos de los candidatos.
- e. Generar un plan de capacitación anual para el personal del fondo previsional en base a las necesidades organizacionales de la institución.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	Componente: Gestión Administrativa-Talento Humano	Código:
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	UI-02.5-2019
Desarrollo de Talento Humano	Versión: 01	

- f. Evaluar periódicamente al personal del fondo previsional en función del cumplimiento de objetivos y metas determinadas en base al consenso entre la dirección y el personal.

5. Referencias

- Resoluciones de la Superintendencia de Bancos
- Directrices del BIESS
- Directrices del Consejo de Participes

6. Anexos

El procedimiento no requiere de anexos.

7. Registros

Ninguno

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Componente: Gestión Administrativa-Talento Humano	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Desarrollo de Talento Humano	Código: UI-02.5-2019
		Versión: 01

8. Indicadores

En el componente de Componente Talento Humano, el Desarrollo del Talento Humano se mide a través de los siguientes indicadores:

Tabla 5: Indicadores proceso talento humano

Indicador	Forma de medición	Meta de cumplimiento	Frecuencia	Responsable
Cumplimiento de del Plan de capacitación	Número de personal capacitado / Total de personal del fondo previsional	90% Anual	Anual	Talento Humano
Cumplimiento de Plan de vacaciones	Número de personal salieron de vacaciones/ Plan de Total de personal del fondo previsional	90% Anual	Anual	Talento Humano
Evaluación del personal	Criterios de evaluación del personal según el cargo ocupado	100% Semestral	Semestral	Talento Humano
Plan de bienestar e incentivos	Criterios del plan de incentivos personal según el cargo ocupado y los	100% Semestral	Semestral	Talento Humano
Manual de funciones	Descripción de las actividades por cargo del fondo previsional	100% Anual	Anual	Talento Humano y responsables de áreas
Reglamento interno	Número de personal que conoce el reglamento interno / Total del personal del fondo	100% Anual	Anual	Talento Humano y Responsable Fondo

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Componente Administración del Riesgo	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Administración del Riesgo	Código: UI-02.6-2019

Componente Administración del Riesgo

Para el desarrollo de este componente se establece como responsable el Comité de Riesgos el cual tiene el siguiente propósito.

1. Objetivo

Gestionar las actividades del comité de riesgos con el fin de identificar actividades claves y generar acciones para mitigar la exposición del fondo a posibles pérdidas financieras en coordinación con las áreas funcionales encargadas del proceso de inversión.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades del comité de riesgo y en los empleados en el cumplimiento de sus funciones asignadas en el fondo previsional.

3. Responsabilidad

La responsabilidad del cumplimiento y seguimiento de este componente es de Miembros del Comité de Riesgos

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: Componente Administración del Riesgo	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO Administración del Riesgo	Código: UI-02.6-2019

4. Políticas

- a. Identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesto el fondo previsional en el cumplimiento de sus actividades, así como, determinar claramente sus causas y efectos.
- b. Permitir la fluidez y eficiencia en el uso de la información concerniente a mitigar el impacto de los riesgos identificados.
- c. Clasificar los riesgos del fondo previsional en función de su nivel de importancia y afectación a la organización.
- d. Generar planes de contingencia para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados.
- e. Determinar factores externos e internos que facilitan la exposición al riesgo en el fondo previsional.

5. Indicadores

En el componente de Comité de riesgos se mide con de los siguientes indicadores:

Tabla 6: Indicadores proceso comité de riesgos

Indicador	Forma de medición	Meta de cumplimiento	Frecuencia	Responsable
Plan de contingencia	Número de componentes del plan de contingencia	Documento anual	Anual	Comité de Riesgos
Jornadas de capacitación	Número de jornadas de difusión de las actividades del comité de riesgos	1 jornada trimestral	Trimestral	Comité de Riesgos
Frecuencia de reuniones del comité de riesgos	Número de reuniones del comité de riesgos	1 reunión mensual	Mensual	Comité de Riesgos

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Código: UI-03-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO CONTROL, MONITOREO Y EVALUACIÓN	Versión: 01

Módulo Control, Monitoreo y Evaluación

1. Objetivo

Establecer políticas el control, autoevaluaciones, seguimiento y monitoreo constante para garantizar el cumplimiento del Modelo de Control Interno.

2 Alcance

Este procedimiento se aplica para las actividades transversalmente en toda la organización ya que todos los procesos, para lo cual se debe elaborar los políticas de control, evaluación y monitoreo del control interno y estas deben ser conocidas y aplicados por todos los miembros de la institución para mejorar la eficiencia y eficacia en el Fondos complementario previsional cerrado -FCPC

3 Responsabilidad

La responsabilidad del cumplimiento y seguimiento de este componente es del Representante Legal del Fondo y la Gerencia Administrativa Financiera

4 Políticas

- a. El Representante legal del Fondo, debe asegurar que las actividades de control, evaluación y monitoreo del control interno estén integradas en los procesos, procedimientos y acciones normales del manejo de los fondos de los partícipes para que se cumpla los objetivos del Modelo de Control Interno.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Código: UI-03-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO CONTROL, MONITOREO Y EVALUACIÓN	Versión: 01

- b. El representante legal deberá ejercer control, evaluación y monitoreo de las actividades de control, evaluación y monitoreo de las actividades de control durante la ejecución de las operaciones, de forma constante e integrada.
 - c. La institución debe contar con manuales de control, evaluación y monitoreo de los sistemas de control interno de los fondos.
 - d. Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, que faciliten en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la organización por parte de los diferentes niveles de autoridad, permitiendo acciones oportunas de prevención, corrección y de mejoramiento.
 - e. Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente de las Oficinas de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces sobre la organización pública, como mecanismo de verificación de la efectividad del Control Interno.
 - f. Propiciar el mejoramiento continuo del control y de la gestión de la organización, así como de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.
- 5** Velar porque la entidad cuente con los procedimientos que permitan integrar las observaciones de los órganos de control, a los planes de mejoramiento establecidos por la organización.
- g. Garantizar razonablemente la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

6 Referencias

Normativa de la Superintendencia de Banco

Normativa del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Norma de Control Interno de la Contraloría General del Estado

Modelo de Control Interno

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Código: UI-03-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO CONTROL, MONITOREO Y EVALUACIÓN	Versión: 01

6. INDICADORES

En el componente se mide a través de los siguientes indicadores:

Tabla 7: Indicadores Módulo Control, Monitoreo y Evaluación

Indicador	Forma de medición	Meta de cumplimiento	Frecuencia	Responsable
Manual de Control, Evaluación y Monitoreo	% de avance en la elaboración del Manual	Manual Aprobado	Mensual	Responsable de la Gestión Administrativa y Financiera
Instrumentos de Control, Evaluación y monitoreo	% de avance en la elaboración de instructivos	Instrumentos de Aprobado	Mensual	Responsable de la Gestión Administrativa y Financiera
Frecuencia de reuniones del comité	% de avance en la elaboración del Manual	Manual Aprobado	Mensual	Responsable de la Gestión Administrativa y Financiera
Plan de Control, Evaluación y Monitoreo del Sistema de Control	% de elaboración del Plan de Control, Evaluación y Monitoreo avance en la elaboración del Manual	Plan de Control, Evaluación y Monitoreo Aprobado	Mensual	Responsable de la Gestión Administrativa y Financiera

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO MÓDULO CONTROL, MONITOREO Y EVALUACIÓN	Código: UI-03-2019 Versión: 01

10. DIAGRAMA DE FLUJO

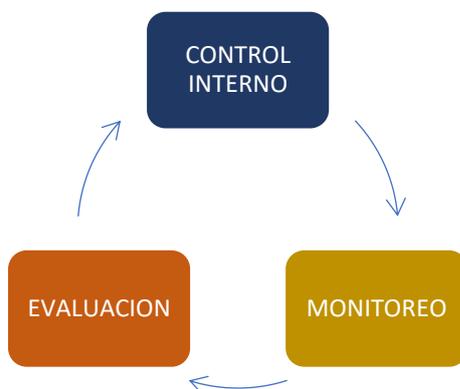


Figura 13: Mapa Estratégico
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Código: UI-04-2019 Versión: 01

EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1 OBJETIVO

Establecer los criterios y las responsabilidades para asegurar la correcta comunicación interna, y externa

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todas las áreas.

3 RESPONSABLES

El responsable del Fondo y todas las áreas el aplicar las pautas determinadas en el presente documento.

4 Políticas

- La comunicaciones realizará transversalmente un plan de comunicación estratégico que todo el personal sea el responsable.
- El fondo previsional utiliza un sistema de información adecuado para su gestión de recursos.
- El sistema de información tiene medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos.
- El sistema de información se adecua al manual de políticas del fondo previsional cerrado.
- El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Código: UI-04-2019
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Versión: 01	
EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		

5 DEFINICIONES

- ✓ Actas
- ✓ Buzón PQRS
- ✓ Cartelera Informativa
- ✓ Certificados
- ✓ Circulares
- ✓ Comunicación
- ✓ Comunicación Externa
- ✓ Comunicación Interna
- ✓ Comunicación Directa
- ✓ Correo Electrónico
- ✓ Encuestas
- ✓ Fax

6 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Los canales de comunicación interna constituyen la base vital para establecer relaciones entre todas las áreas, departamentos y centros de trabajo de empresa, a nivel nacional; es de suma importancia convertir este método comunicativo en la fuerza ineludible para el desarrollo laboral sostenible de la estructura. Es conveniente instaurar y controlar cada uno de los medios empleados para que la comunicación interna fluya de una manera veraz y eficaz constituyéndose en la forma verídica de captar información necesaria para el crecimiento de la Institución.

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Código: UI-04-2019
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	Versión: 01	
EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		

5.1 FLUJO DE COMUNICACIÓN INTERNA EMPRESA

Esquema general: Proceso de comunicación: La comunicación puede ser Interna o Externa a través de los distintos niveles de la empresa. Dentro de la interna tenemos 2 tipos, descendente y ascendente.

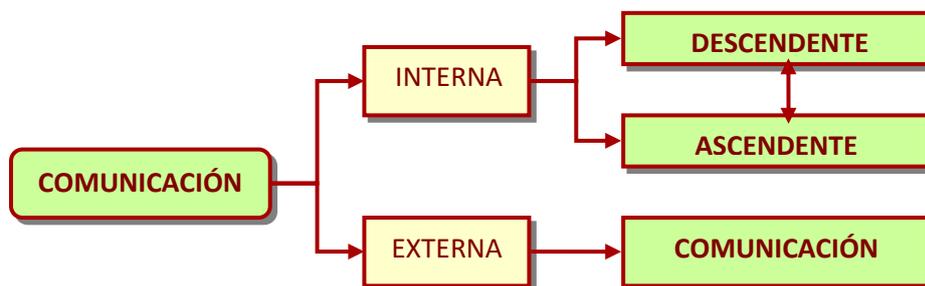


Figura 14: Eje Comunicacional
Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásconez

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO: MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Fecha: 01-02-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Código: UI-04-2019 Versión: 01

5.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- Correo Electrónico (Email) Pagina Web
- Red telefónica
- Fax
- Memorandos
- Carteleras informativas
- Llamados de atención verbal y escrita
- Página de internet
- Folletos y cartas
- Buzón PQRS (preguntas, quejas, reclamos y sugerencias)
- Encuestas
- Comunicación Directa
- Rendición de Cuentas
- Información en la página de transparencia
- Informe escrito
- Reuniones
- Circulares
- Certificaciones

	UNIVERSIDAD ISRAEL	
	NOMBRE DEL PROCESO:	Fecha: 01-02-2019
	MODELO DE GESTIÓN DE CONTROL INTERNO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES	Código: UI-04-2019
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Versión: 01

7. Indicadores

En el componente se mide con de los siguientes indicadores:

Tabla 8: Indicadores Eje transversal de Comunicación y Información

Indicador	Forma de medición	Meta de cumplimiento	Frecuencia	Responsable
Plan de comunicación y de información	Plan aprobado	Documento anual	Anual	Representante legal y responsables de las áreas
Difusión del plan comunicacional y de información	Número de jornadas de difusión	1 jornada trimestral	Trimestral	Representante legal y responsables de las áreas
Frecuencia de reuniones de seguimiento del plan	Número de reuniones	1 reunión mensual	Mensual	Representante legal y responsables de las áreas

Elaborado por: Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. El Modelo de Control Interno se desarrolla bajo los principios de Deming que son Planear, Hacer, Verificar y Actuar, la cual se aplica en los Módulo de Control Estratégica, en el Módulo de control, monitoreo y evaluación y en el eje transversal de información y comunicación con el cual mediante su aplicación se logrará, el objetivo de esta propuesta que es mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.
2. Para que el modelo de control interno planteado, funcione debe considerarse el marco teórico y conceptual que fueron la base de esta propuesta con lo cual, se fortalecerá el control interno en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.
3. Este modelo de control interno se diseñó por cuanto, al realiza el análisis de la situación actual de la gestión operativa y administrativa de los fondos complementarios cerrados administrados por el BIESS se estableció:
 - En primer lugar que la administración de los fondos complementarios previsionales cerrado tiene una deficiente gestión operativa y financiera por la falta de un plan estratégico, que cuente con una misión, visión y valores claramente identificados que sirvan de sustento y guía para alcanzar los objetivos que persiguen la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.
 - La falta de manuales de funciones hace que la administración de los fondos no tengan los procesos estandarizados, existan concentración de actividades e influye directamente en la eficacia y eficiencia de las actividades y recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.
 - Existe la carencia de un Plan de Riesgos lo que pone en peligro la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC, ya que la institución no está alerta a las señales del mercado
4. Para mitigar las deficiencias encontradas en la administración de los Fondos Complementarios Cerrados, en el modelo se estableció dos módulos que son: el Módulo de Control de la Gestión Estratégica que tiene los siguientes componentes: componente Direccionamiento Estratégico, componente Gestión de Talento

Humano, y componente Administración del Riesgo y el Módulo Control, Monitoreo y Evaluación, el cual tiene como componente el Control Interno, Evaluación y el monitoreo constante.

Cada uno de estos componentes tiene los procedimientos que debe seguir y se establecen los objetivos, alcance, políticas, responsable e indicadores que son responsabilidad del Representante Legal de los Fondos; velar para que se cumplan ya que esto permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los fondos complementarios previsionales cerrados.

Recomendaciones

1. Una vez establecidos el Modelo de Control Interno, su aplicación permitirá tener una estructura definida que permita el cumplimiento de objetivos institucionales, lo que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos administrados por los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.
2. Se recomienda que para la implementación del Modelo de control interno, se tenga en cuenta el marco teórico y conceptual que consta en esta tesis por cuanto estas son la base del éxito para el desarrollo del Modelo y lograr los objetivos planteados que son mejorar la eficiencia y eficacia para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.
3. Con el desarrollo del Modelo de Control Interno se mejora la gestión administrativa y operativa y se minimizará los problemas encontrados en el diagnóstico ya que el modelo consta el plan estratégico, que cuenta con una misión, visión y valores claramente identificados que sirvan de sustento y guía para alcanzar los objetivos que persiguen la administración de los fondos complementarios previsionales cerrados, se desarrollará los manuales de funciones y consta el desarrollo del talento humano en el manejo de los recursos administrados por los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.
4. Se recomienda la aplicación y puesta en marcha del Modelo de Control Interno para la administración de los Fondos Complementarios Cerrados con todos los módulos y componentes que han sido elaborados, ya que estos lograr mejorar la administración de los recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC y permitirá tener una mejora continua de los procesos de los Fondos

Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC al estar concebido este modelo bajo los principios de Deming que son planear, verificar, actuar y verificar y permitirá reorientar los procesos que no sean eficientes.

Para que el modelo de control interno se debe llevar registro de todas las actividades y acciones cumplidas, y de esta forma se lleva un seguimiento, monitoreo, evolución de los documentos no a los funcionarios.

Se recomienda aplicar el componente de Gestión de Talento Humano para que todo el personal se involucre en la gestión y se obtenga los resultados para que el personal adquiera mayor conocimiento, habilidades, se mejoraría la actitud del personal con lo que se logrará tener mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades que les sean asignadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarenga, S., Alvarenga, A., & Guevara, C. (2010). *Tratamiento Tributario y contable de la depreciación, amortización y deterioro de los activos según su naturaleza*. San Salvador, el Salvador: Universidad de el Salvador.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Quito: Registro Oficial.
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGraw Hill.
- Blanco Luna, Y. (2008). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanco Luna, Y. (2016). *Auditoría Integral, normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanco Luna, Y. (2016). *Normas y Procedimientos de la auditoría Integral*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.
- Contraloría General del Estado. (2010). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión*. Ecuador.
- COSO. (2017). *El Informe Coso*. Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Estupiñan Gaitán, R. (2016). *Control Interno y Fraudes* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico : McGraw Hill.

Lita, C., & Vásquez, A. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de leche de chocho saborizada en la ciudad de Ibarra*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

Perdomo Moreno, A. (2015). *Fundamentos del Control Interno* (Septima ed.). México: International - THOMSON EDITORES.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (2013). *Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución No. SBS-2013-504, Art.1*. Obtenido de Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución No. SBS-2013-504, Art.1: www.superbancos.gob.ec



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA,
MENCIÓN: GESTIÓN POR RESULTADOS
(Aprobado por: RPC-SO-19-No.302-2016-CES)**

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

ARTÍCULO CIENTÍFICO

Título:
Modelo de control interno para la administración de fondos complementarios previsionales cerrados
Autora:
Lorena Elizabeth Gaibor Vásquez
Tutor:
Jhonn Nietzsche Bravo Pardo, M.a.g.

Quito-Ecuador

2019

Contenido

Modelo de control interno para la administración de fondos complementarios previsionales cerrados.....	76
El resumen.....	76
Objetivos	76
Las teorías	77
Los métodos	77
Los resultados.....	79
La discusión	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83

Modelo de control interno para la administración de fondos complementarios previsionales cerrados

El resumen

El presente artículo es sobre el diseño de un Modelo de Control Interno para la Administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC administrados por el BIESS, fondos que en su origen o bajo cualquier modalidad hayan recibido aportes estatales, pasarán a ser administrados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de su banco, son fondos que les corresponde a los afiliados y jubilados, los cuales deben ser correctamente administrados mediante el diseño de un modelo de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC administrados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS.

Las palabras clave

Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, Modelo de Control Interno, Eficiencia Eficacia, Administración.

Abstract

The present research work is the design of an Internal Control Model for the Administration of Complementary Pension Funds Closed-FCPC administered by the BIESS, funds that in their origin or under any modality have received state contributions, will be administered by the Ecuadorian Institute of Social Security through its bank, are funds that correspond to affiliates and retirees, which must be properly managed by designing an internal control model to improve the efficiency and effectiveness in the administration of Supplementary Funds Previsionales Cerrados-FCPC administered by the Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social BIESS.

Key Words

Closed Previaionesl Complementary Funds, Internal Control Model, Efficiency Efficiency, Administration.

Objetivos

Diseñar el modelo de control interno con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia en la administración de los Fondos complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS.

Las teorías

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC se crearon en Ecuador desde la década de los 80 como una alternativa adicional y complementaria de ahorro a la del IESS con miras a mejorar la jubilación o cesantía. Se llaman cerrados porque solo pueden conformarlo los trabajadores de una misma empresa o entidad. (Orozco y Ramírez .2015).

Para Curiel (2013) la gestión y administración pública en el BIESS será aplicar los instrumentos adecuadamente a través de procesos para beneficio de los jubilados del FCME que demanda sus servicios públicos.

Para Blejmar (2009) gestionar es orientar el esfuerzo a conocer mejor el funcionamiento de los procesos para poder gestionarlos. (p.10).

Según Vigo Vargas (2018), un modelo es una expresión abstracta, conceptual, gráfica o visual. (p.84).

El modelo de gestión pública constituye un marco de referencia de la administración de una organización pública. (Bermúdez. 2006).

Modelo MECI, que es el Sistema de Control Interno de las entidades públicas de Colombia se lo realiza mediante un esquema organizado en el cual se estable planes, métodos, principios, normas, procedimientos e indicadores para que todo lo planificado se cumpla y todo se cumpla conforme las normas legales establecidas por la dirección en concordancia con la planificación institucional, para cumplir con los objetivos de la institución, por lo expuesto del Modelo de Control Interno diseñado se considera El modelo de gestión de administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC se consideran estas teorías establecidas.

Los métodos

El enfoque metodológico de la presente investigación es mixto, de acuerdo a lo mencionado por Hernández Sampieri (2010), este enfoque, abarca un mayor alcance en la investigación debido a que usa una combinación de herramientas metodológicas que permiten alcanzar los objetivos de estudio.

El enfoque cuantitativo, es definido por Bernal (2014) en este caso, se aplica el enfoque en investigar la situación financiera de los fondos previsionales cerrados con el fin de describir su situación actual.

El enfoque cualitativo se aplica con la ejecución de entrevistas a los involucrados en la administración y gestión de los fondos previsionales, mediante un de 12 preguntas cuestionario de preguntas abiertas, donde el entrevistado puede expresar su opinión sobre las actividades de control interno.

El diseño de la investigación para el desarrollo del documento es exploratorio, porque el objetivo general es desarrollar un modelo de control interno para los fondos complementarios previsionales cerrados.

La fuente primaria corresponde al diagnóstico de la situación actual de los fondos previsionales con el uso de la entrevista, como respaldo para este diagnóstico es necesaria la investigación financiera de los fondos previsionales a través del estudio de los balances y estados de resultados.

La fuente secundaria utilizada se emplea para cumplir con el objetivo de fundamentar la teoría que permite la sustentación del modelo de control interno, para ello, se utilizan libros, publicaciones y revistas académicas relevantes del área de administración financiera, control de gestión y administración estratégica.

El cumplimiento del tercer objetivo específico, que es formular los componentes del modelo de control interno, se realiza a través de la investigación de tipo descriptiva, que permite evaluar el control interno y relacionarlo con la información encontrada en la fundamentación teórica.

El método empírico utilizado en la investigación en este caso la investigación cualitativa corresponde a la ejecución de la entrevista a expertos.

En el caso de la investigación cuantitativa se emplea un método inductivo de observación en base al análisis numérico de la situación financiera actual de los fondos previsionales cerrados, posteriormente se proponer los componentes del modelo de control interno.

De acuerdo con Hernández Sampieri (2010), la población está conformada por los sujetos que forman parte de la investigación, quienes se encargan de la gestión operativa de los fondos complementarios previsionales cerrados.

Los resultados

De la entrevista realiza a los expertos, coinciden que es importante tener un Código Ético, en el cual deben estar claros las normas, valores y principios que rigen la institución para el logro de los objetivos planteados.

Los expertos manifiestan que es importante para un fondo previsional cerrado el planteamiento tener un modelo de control interno para aplicar una correcta operación funcional y gerencial.

Los expertos manifiestan que la comunicación es el eje principal para cualquier avance en la administración.

Los expertos manifiestan que si debe existir un alineamiento entre las competencias asignadas al personal del fondo previsional cerrado y la estrategia corporativa.

La mayoría de los expertos expresan que es importante la delegación de funciones ya que es un mecanismo para controlar y gestionar las actividades del fondo previsional cerrado.

Los expertos entrevistados establecen que el Modelo de Control Interno debe tener entre otros los siguientes elementos: Control de Riesgos, control financiero y control administrativo debe haber evaluaciones y monitoreo constante para que se puedan realizar el autocontrol, auto regulación y autogestión.

Tolos los expertos indican que el modelo de control, interno debe estar alineado al direccionamiento estratégico de la administración del fondo previsional cerrado para el cumplimientos de las metas y los objetivos institucionales.

Los expertos manifiestan que se importante realizar el monitorear las actividades claves en la gestión del fondo previsional cerrado.

Adicionalmente manifiesta que se debe capacitar a las autoridades de los fondos sobre la importación de los conceptos de riesgo e incertidumbre para que ellos como administradores puedan dar las directrices sobre la correcta administración minimizando los riesgos en la administración de los recursos de los partícipes.

Los expertos indican que la forma adecuada de dar a conocer a las autoridades del fondo previsional cerrado los conceptos de riesgo e incertidumbre es mediante Informes, talleres, reuniones de comités.

Además para identificar los riesgos los funcionarios deben estar capacitados en el riesgo operativo, riesgo de mercado y liquidez, al tener una buena percepción del riesgo tienen las competencias necesarias para identificar los riesgos a los que están expuestos los recursos administrados.

Los expertos indican que los mecanismos mediante el cual se puede identificar los riesgos, es usando metodologías financieras y mediante monitoreo constante para mitigar los riesgos que pueden existir, establecer las brechas de liquidez, análisis informes de riesgos y crédito, es una herramienta que permite mitigar los riesgos a los que están expuestos los recursos administrados.

Los expertos coinciden que es importante la creación de comités de riesgos que tengan a su cargo la identificación de riesgos es acertada para un fondo previsional cerrado.

Como conclusión de las entrevistas a los partícipes esta propuesta del diseño de Modelo de control interno puede ser aplicada a todas las estructuras financieras, administrativas y operativas de los fondos previsionales, sin distinción de su tamaño por activos o partícipes; para diagramar el esquema del modelo de control interno propuesto en el presente documento se seleccionará a los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC con el mayor tamaño de activos, ya que estos fondos cuentan con mayor información disponible para el análisis correspondiente.

Se realiza el análisis del activo, pasivo y patrimonio de los Fondos Complementario Previsionales Cerrados administrados por el BIESS con corte al 31 de diciembre del 2015 y 2017.

Los Fondos Complementarios Previsionales cerrados administrados por el BIESS al en la cuenta del Activo tiene un incremento del 2015 al 2017 del 37.25%, este incremento se debe principalmente, que en el año 2015 en la administración del BIESS tenía 49 Fondos, en el 2016 se incrementaron 16 y en el año 2017 cuatro más, con lo cual al 31 de diciembre se tenía en total 69 fondos administrados por el BIESS

Cabe indicar que al 31 de agosto del 2018, según la información de transparencia del BIESS tiene 64 fondos en su administración y 137.361 partícipes.

La cuenta de los activos se encuentra principalmente compuesta por las: Inversiones Privativas que representa el 42,38% del portafolio, Inversiones No Privativas el 18,04%, Renta Fija Seco Financiero Privado el 9,51% Fondos Disponibles 12,14% y Otros activos 17,93%, esto obedece principalmente por cuanto dentro de las atribuciones establece en la

resolución de la Superintendencia de Bancos Nro.280-2016, está la consecución de préstamos quirografario, hipotecario y prendarios y según la información que consta en la página web del BIESS, las Inversiones Privativas y no Privativas tienen una rentabilidad del 9.10% en relación con los ingresos.

Las cuentas del Pasivo de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados administrados por el BIESS, presentan en la cuenta del Pasivo un incremento del 2015 al 2017 del 28,62%.

En las cuentas del Pasivo de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados, tenemos que la principal cuenta, es la Cuenta Individual y esto se debe a que en esta cuenta se registra los aportes del partícipe, esta cuenta del año 2015 al 2017 se ha incrementado en 0.7%.

Cabe indicar que de acuerdo a la información web del BIESS la cuenta individual registra una rentabilidad del 7,31%.

Los Fondos Complementarios Previsionales cerrados al 31 administrados por el BIESS, presentan en la cuenta del Patrimonio un incremento del 2015 al 2017 del 161%.

Como conclusiones se dan que durante el periodo de análisis se han incrementado los activos en un 37,25%, los pasivos en un 28,62% lo que ha ido en beneficio de los partícipes que es incrementar la rentabilidad de sus aportes tal es que al 31 de diciembre 2017, el rendimiento de las inversiones alcanza el 9,10%.

La discusión

El Modelo de Control Interno se desarrolla bajo los principios de Deming que son Planear, Hacer, Verificar y Actuar, la cual se aplica en los Módulo de Control Estratégica, en el Módulo de control, monitoreo y evaluación y en el eje transversal de información y comunicación con el cual mediante su aplicación se lograra el objetivo de esta propuesta que es mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.

Para que el modelo de control interno planteado, funcione debe considerarse el marco teórico y conceptual que fueron la base de esta propuesta con lo cual, se fortalecerá el control interno en la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.

Este modelo de control interno se diseñó por cuanto, al realiza el análisis de la situación actual de la gestión operativa y administrativa de los fondos complementarios cerrados administrados por el BIESS se estableció:

- En primer lugar que la administración de los fondos complementarios previsionales cerrado tiene una deficiente gestión operativa y financiera por la falta de un plan estratégico, que cuente con una misión, visión y valores claramente identificados que sirvan de sustento y guía para alcanzar los objetivos que persiguen la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados.
- La falta de manuales de funciones hace que la administración de los fondos no tengan los procesos estandarizados, existan concentración de actividades e influye directamente en la eficacia y eficiencia de las actividades y recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.
- Existe la carencia de un Plan de Riesgos lo que pone en peligro la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC ya que la institución no está alerta a las señales del mercado

Para mitigar las deficiencias encontradas en la administración de los Fondos Complementarios Cerrados, en el modelo se estableció dos módulos que son: el Módulo de Control de la Gestión Estratégica que tiene los siguientes componentes: componente Direccionamiento Estratégico, componente Gestión de Talento Humano, y componente Administración del Riesgo y el Módulo Control, Monitoreo y Evaluación, el cual tiene como componente el Control Interno, Evaluación y el monitoreo constante.

Cada uno de estos componentes tiene los procedimientos que debe seguir y se establecen los objetivos, alcance, políticas, responsable e indicadores que son responsabilidad del Representante Legal de los Fondos; velar para que se cumplan ya que esto permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los fondos complementarios previsionales cerrados.

Una vez establecidos el Modelo de Control Interno, su aplicación permitirá tener una estructura definida que permita el cumplimiento de objetivos institucionales, lo que permitirá mejorar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos administrados por los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

Se recomienda que para la implementación del Modelo de control interno, se tenga en cuenta el marco teórico y conceptual que consta en esta tesis por cuanto estas son la base del éxito para el desarrollo del Modelo y lograr los objetivos planteados que son mejorar la eficiencia y eficacia para la administración de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

Con el desarrollo del Modelo de Control Interno se mejora la gestión administrativa y operativa y se minimizará los problemas encontrados en el diagnóstico, ya que el modelo consta el plan estratégico, que cuenta con una misión, visión y valores claramente identificados que sirvan de sustento y guía para alcanzar los objetivos que persiguen la administración de los fondos complementarios previsionales cerrados, se desarrollara los manuales de funciones y consta el desarrollo del talento humano en el manejo de los recursos administrados por los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC.

Se recomienda la aplicación y puesta en marcha del Modelo de Control Interno para la administración de los Fondos Complementarios Cerrados con todos los módulos y componentes que han sido elaborados ya que estos lograr mejorar la administración de los recursos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC y permitirá tener una mejora continua de los procesos de los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados-FCPC al estar concebido este modelo bajo los principio de Deming que son planear, verificar, actuar y verificar y permitirá reorientar los procesos que no sean eficientes.

Para que el modelo de control interno se debe llevar registro de todas las actividades y acciones cumplidas, y de esta forma se lleva un seguimiento, monitoreo, evolución de los documentos no a los funcionarios.

Se recomienda aplicar el componente de Talento Humano para que todo el personal se involucre en la gestión y se obtenga los resultados para que el personal adquiriera mayor conocimiento, habilidades, se mejoraría la actitud del personal con lo que se lograra tener mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades que les sean asignadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarenga, S., Alvarenga, A., & Guevara, C. (2010). *Tratamiento Tributario y contable de la depreciación, amortización y deterioro de los activos según su naturaleza*. San Salvador, el Salvador: Universidad de el Salvador.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Quito: Registro Oficial.
- Bernal, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. Bogota: McGraw Hill.

- Blanco Luna, Y. (2008). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Blanco Luna, Y. (2016). *Auditoría Integral, normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Quito: Registro Oficial.
- Contraloría General del Estado. (2010). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión*. Ecuador.
- Estupiñan Gaitán, R. (2016). *Control Interno y Fraudes* (Segunda ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de Investigación en Accountability y Control - IICO.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico : McGraw Hill.
- Lita, C., & Vásquez, A. (2013). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de leche de chocho saborizada en la ciudad de Ibarra*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2013). *Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución No. SBS-2013-504, Art.1*. Obtenido de Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución No. SBS-2013-504, Art.1: www.superbancos.gob.ec